



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Bětík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bětík Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru pro výstavbu administrativní budovy. První část tvoří teoretická východiska ke zpracování podnikatelského záměru. V další části je analyzována současná situace ve společnosti. Na závěr je uveden návrh realizace projektu a jeho celkové zhodnocení včetně přínosů.

Abstract

The diploma thesis deals with developing the business plan for the construction of an administrative building. First part is theoretical basis for the processing of the business plan. The next section analyzes the current situation in company. At the end is introduced project of realization of the business plan and its overall evaluation, including benefits.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, zemědělský podnik, administrativní budova, analýza okolí podniku, SWOT analýza, hodnocení investice

Keywords

business plan, agricultural company, administrative building, company environment analysis, SWOT analysis, evaluation of investment

Bibliografická citace práce

BĚTÍK, T. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 70 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2016

.....
Bc. Tomáš Bětík

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odbornou pomoc a čas, který mi věnoval po dobu zpracovávání mé diplomové práce. Taktéž děkuji společnosti Rostěnice, a. s. za bezproblémovou spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ	12
2.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR, PLÁN.....	13
2.3 NÁSTROJE ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU	16
2.3.1 <i>PESTE analýza</i>	16
2.3.2 <i>Porterův model konkurenčních sil</i>	18
2.3.3 <i>McKinsey 7S</i>	20
2.3.4 <i>SWOT analýza</i>	21
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	22
2.5 ŘÍZENÁ ZMĚNA	26
2.6 RIZIKOVÁ POLITIKA	27
2.7 ZDROJE FINANCOVÁNÍ	30
2.8 FINANČNÍ PLÁN.....	31
2.9 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE.....	32
3. ANALYTICKÁ ČÁST	34
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	34
3.2 PESTE ANALÝZA.....	37
3.1 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL.....	40
3.2 MC KINSEY 7S.....	42
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	43
3.3.1 <i>Analýza rentability</i>	44
3.3.2 <i>Analýza likvidity</i>	45
3.3.3 <i>Analýza aktivity</i>	46
3.3.4 <i>Analýza zadluženosti</i>	47
3.3.5 <i>Závěr z finanční analýzy</i>	47
3.4 SWOT ANALÝZA	48
3.5 SOUČASNÁ SITUACE.....	51

4. NÁVRHOVÁ ČÁST	52
4.1 VARIANTY ŘEŠENÍ PROBLÉMU A JEJICH EKONOMICKÉ POROVNÁNÍ	52
4.1.1 <i>Rekonstrukce stávající správní budovy</i>	52
4.1.2 <i>Stavba nové administrativní budovy</i>	53
4.2 ROZHODNUTÍ O ZÁMĚRU	55
4.2.1 <i>Financování záměru</i>	55
4.2.2 <i>Úspory a výnosy</i>	55
4.3 ŘÍZENÁ ZMĚNA	56
4.3.5 <i>Harmonogram</i>	57
4.3.6 <i>Analýza rizik</i>	59
4.4 PODMÍNKY REALIZACE	63
4.5 PŘÍNOSY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	64
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK	69
SEZNAM GRAFŮ	70
SEZNAM PŘÍLOH	70

Úvod

Podnikatel, který chce být úspěšný v podmínkách tvrdé konkurence na trhu, musí kromě technických a ekonomických znalostí disponovat i určitou předvídavostí. Své budoucí plány a sny by měl předem zhodnotit a tím předejít i možnému neúspěchu. Podnikatelé by měli pracovat efektivně a flexibilně, aby dosáhli realizace svých cílů.

Tak jako se vyvíjí prostředí, nesmí ani podnikatel ustrnout. Moderní doba se nebude ve vývoji vracet, ale naopak půjde stále více dopředu a je nutné s ní držet krok. A na jakékoliv mezery či spatřené a odhalené nedostatky je nutné se v nejbližší době zaměřit.

Významným předpokladem k dosažení určeného cíle je dobře zpracovaný podnikatelský záměr. Detailní analýza firmy a jejího okolí je základem pro zpracování podnikatelského záměru. Velký význam má uplatnění podnikatelského záměru v případě financování investičního projektu zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu, nebo pokud se firma uchází o některý druh nenávratné podpory. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr kvalifikuje podnikatele pro jednání s partnery a musí prokázat jistotu návratnosti vloženého kapitálu.

Zdravý podnikatelský projekt je promyšlený a podnikatel tento projekt dělá pro sebe s cílem vytvořit bezpečný zdroj příjmů v budoucnu. Každý podnikatelský záměr vyžaduje zajisté spoustu energie, schopnost pracovat dlouhé hodiny a finanční prostředky. Finanční prostředky tvoří velmi důležitou a v některých případech i značnou součást u mnoha podnikatelských aktivit.

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského záměru, který bude tvořen analýzou zemědělské společnosti a následným návrhem řešení problémů, které budou z provedené analýzy zjištěny. Důležitou součástí práce bude uvedení podmínek realizace a zhodnocení přínosů celého podnikatelského záměru.

1. Vymezení problému a cíle práce

Již od dob zemědělského družstva sídlí vedení nyní akciové společnosti Rostěnice, a.s. ve správní budově v obci Rostěnice. Budova je již velmi zastaralá a nevyhovuje jak po stránce technické a sociální vybavenosti, tak z hlediska reprezentace společnosti, která se chce prezentovat jako moderní a inovativní podnik. Případná rekonstrukce by byla rozsáhlá a legislativně omezená zařazením budovy pod chráněnou kulturní památku.

Cílem této diplomové práce je vytvoření úspěšného podnikatelského záměru k realizaci stavby nové administrativní budovy. Nové sídlo vedení společnosti by mělo stát v těsné blízkosti zemědělského střediska na okraji obce Rostěnice. Budova by měla splňovat veškeré požadavky na moderní technické vybavení pro efektivní práci zaměstnanců ve vedení společnosti a zároveň reprezentovat firmu před zákazníky v moderním světle.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska k danému problému, se zaměřením na definování podnikatelského záměru a jednotlivých kroků k jeho úspěšnému sestavení. Dále se nachází představení vybraných analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku, včetně analýzy rizik. Na závěr teoretické části jsou uvedeny vybrané metody hodnocení efektivnosti investice.

Druhá část práce je analytická a na úvod obsahuje základní informace o společnosti, její historii a předmětech podnikání. Následně jsou použity analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku, zakončené SWOT analýzou. Součástí analytické části je také finanční analýza.

Poslední částí této diplomové práce je část návrhová, která představuje možné varianty řešení problému a samotný návrh podnikatelského plánu. Na začátku této kapitoly je představen projekt stavby administrativní budovy, včetně časového harmonogramu výstavby. Důležitou částí návrhu podnikatelského záměru je především podrobný finanční plán zaměřený na kalkulaci nákladů a výnosů plynoucích z tohoto projektu, hodnocení rizik projektu a celkové hodnocení přínosů investice.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou uvedena teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského záměru. Po stručném popisu náležitostí podnikatelského plánu budou uvedeny potřebné analýzy a metody ekonomického zhodnocení investice.

2.1 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování patří mezi nejdůležitější části života každého podnikatelského subjektu ve všech oblastech podnikání. Jedná se o činnost, jejímž výstupem by mělo být rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí investičního projektu. Investici lze chápat jako vynaložení určitého obnosu peněžních prostředků, u nichž předpokládáme jejich návratnost a ziskovost v určitém časovém období. Investice lze dělit na:

- hmotné (např. investice do výroby),
- nehmotné (např. investice do know-how podniku),
- finanční (např. nákup cenných papírů).

Rozsáhlé a významné projekty mohou mít výrazný dopad na samotný chod společnosti a jejího okolí. Úspěšná realizace investičních projektů pozitivně ovlivňuje celkovou tržní hodnotu podniku a jeho prosperitu, je tomu však i naopak, neúspěšné firemní projekty mohou vést k výrazným problémům podniku, v některých případech až k jeho zániku. Investiční rozhodování by mělo vycházet ze strategie společnosti a mělo by přispívat k jejímu naplňování, jakožto i k realizaci všech vytyčených cílů.

Vliv na tuto oblast činnosti společnosti mají také interní a externí faktory. Do interních faktorů můžeme zařadit například omezené zdroje společnosti (finanční, materiálové, lidské atd.) a další faktory vyplývající z firemní strategie. Naopak do externích faktorů náleží chování konkurence, vývoj trhu a poptávky na něm, tržní situace společnosti, ceny materiálu, měnové kurzy, vývoj celosvětové ekonomiky a jiné. Většina z těchto faktorů má podobu rizika a nejistoty, proto je lze jen velice těžko předvídat. Zapojení výše uvedených faktorů do investičního rozhodování značně ovlivňuje kvalitu celého rozhodovacího procesu. Vnější okolí podniku však neskytá pouze rizika a nejistotu, ale také podnikatelské příležitosti, které doposud nebyly využity a mohou přispět k růstu hodnoty firmy [1].

2.2 Podnikatelský záměr, plán

Investiční činnost podniku spočívá v plánování, což znamená, že pro každé investiční rozhodnutí je sestaven určitý podnikatelský plán, který pomáhá k naplnění jednotlivých dílčích cílů investičního rozhodnutí. Plánování je důležitou součástí celkového řízení podniku a probíhá ve všech fázích existence podniku. Je to proces, který slouží podnikatelskému subjektu k jeho komplexnímu poznání a dosažení vytyčených podnikatelských cílů. Plánovací proces v sobě slučuje osobní cíle podnikatele a cíle podniku.

Jedním z prvotních zamyšlení při psaní této práce se zdál být problém výkladu pojmů „podnikatelský plán“ a „podnikatelský záměr“. Dle zjištěných skutečností se mezi těmito pojmy nerozlišuje a jsou chápány téměř jako synonyma.

V literatuře je záměr definován jako to „*na čem lze vydělat peníze*“. Proto je zde podnikatelský záměr chápán jako myšlenka, na základě které lze vydělat finanční prostředky, a podnikatelský plán jako cesta, komplexní vodítko jak prvotní myšlenku předělat na fungující podnik [2].

Podnikatelský plán lze definovat takto: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku.*“ [2].

Ve firmě lze plánovat všechny činnosti a rozlišit různé druhy podnikatelských plánů, například dle funkčnosti na marketingový plán, výrobní plán, finanční plán, atd. [2].

Písemně sestavený podnikatelský plán slouží pro potřeby podniku samotného, ale také pro potřeby mimopodnikové. V rámci podniku patří mezi zainteresované osoby zejména majitelé, kteří jeho prostřednictvím sledují vývoj a budoucnost firmy, a manažeři, kterým podnikatelský plán pomáhá v řízení podniku. Z mimopodnikové sféry je podnikatelský plán významným dokumentem pro potenciální investory, kteří se rozhodli investovat do podniku nebo v případě bank jej úvěrují.

2.2.1 Požadavky na podnikatelský plán

Na zpracování podnikatelského plánu jsou kladeny určité požadavky, bez nichž se kvalitně zpracovaný projekt neobejde. Pro zvýšení kvality a důvěryhodnosti celého podnikatelského záměru je vhodné, aby respektoval následující zásady. Podnikatelský plán by měl být:

- **srozumitelný** – formulace pomocí jednoduchých vět umožňuje lepší pochopení psaného textu. Čtenáře tak neunaví hned první odstavec dlouhých souvětí a bude schopen se v projektu lépe vyznat. Zároveň je dobré se přesvědčit, zda čtenář použitým odborným výrazům rozumí, popřípadě uvést vysvětlení ke složitějším pojmům;
- **stručný** – stručnost je zde chápána jako uvádění podstatných skutečností, nikoliv zastírání důležitých faktů;
- **realistický a věrohodný** – uvedené údaje musí být pravdivé a reálné. Například otevřenost odhadu vývoje konkurence na trhu bývá posuzována pozitivně;
- **orientovaný na budoucnost** – čtenáře podnikatelského záměru bude jen okrajově zajímat, čeho firma dosáhla, účelem každého takového projektu je predikce;
- **logický** – tento požadavek odráží vnitřní efekt vyjádřených myšlenek. Skutečnosti uvedené v podnikatelském záměru musí mít logickou posloupnost a jejich pravdivost je podložena fakty. Jednotlivá tvrzení musí být ve vzájemném souladu a nesmí si ani částečně odporovat;
- **přesvědčivý** – cílem podnikatele je přesvědčit budoucí investory o úspěšnosti svého záměru, o silných stránkách a přednostech, kterými podnikatel i jeho management disponují. Účelem není zahltit čtenáře nesčetným množstvím číselných údajů, ale informace uvedené v podnikatelském záměru musí být podloženy konkrétními fakty. Proto je vhodné uvádět čísla všude tam, kde se to jeví jako žádoucí;
- **kvalitně zpracovaný** – samozřejmostí je úprava po formální stránce. Kvalitní zpracování obecně však znamená dodržování všech výše uvedených zásad [1].

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Jednotlivé body podnikatelského plánu jsou voleny, tak aby vyhovovaly potřebám samotného podniku. Určité části by však měl obsahovat každý podnikatelský záměr, bez ohledu na to k čemu je tento dokument určen. Dle povahy spisu je ovlivněna také jeho rozsáhlost a stupeň propracování jednotlivých bodů.

Prvním krokem při sestavování podnikatelského záměru je vyjasnit si očekávané výsledky plánování, tedy komu bude záměr sloužit, jedná-li se o záchranu životnosti podniku či rozvoj podniku, kdo bude cílovým zákazníkem a jaké zdroje k uskutečnění záměru budou třeba [2]. Dále si uvedeme jednu z možných struktur:

Titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu.

Exekutivní souhrn se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn je stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu.

Analýza trhu spočívá v analyzování vnitřních a vnějších podmínek a využití některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, PESTE, Porterův model konk. sil).

Popis podniku obsahuje informace o velikosti a jeho záběru. Měl by obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku, cíle a cesty k jejich dosažení.

Výrobní plán zachycuje celý výrobní proces. Musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. V neposlední řadě se na tomto místě uvádějí různé certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje.

Organizační plán znázorňuje organizační struktura podniku.

Hodnocení rizik, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci.

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

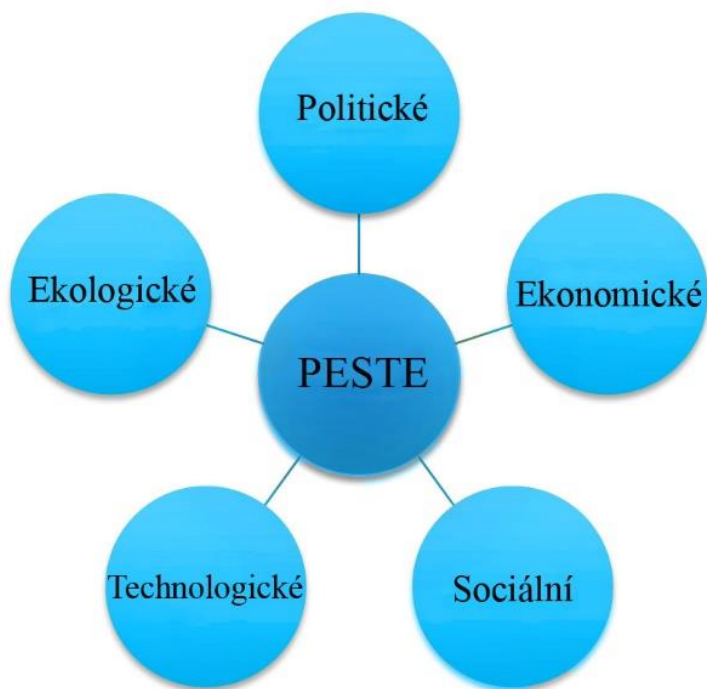
Přílohy neboli podpůrná dokumentace uvádí informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu [2].

2.3 Nástroje analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku

Analytické nástroje jsou hlavní prostředky, které slouží pro důkladnou analýzu podniku a trhu, jenž je prioritní pro sestavení kvalitního podnikatelského plánu. Využitím těchto analýz lze získat informace jednak o vnějším podnikatelském prostředí, ale také lze analyzovat celé odvětví a hlavní konkurenci firmy v dané podnikatelské činnosti. Analytické nástroje lze použít také pro analýzu interního prostředí podniku a samotného podnikatelského plánu.

2.3.1 PESTE analýza

PESTE analýza je zkratka pro analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů. Je součástí strategického managementu. Používáme ji, pokud se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, anebo když plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Přichází vhod, když se podnik chystá vstoupit daný trh, vybudovat rezidenční projekt, představit nový produkt nebo se chystá investovat. PESTE analýza je většinou stavěna na velkém množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU pak ještě Eurostat) a mezinárodní organizace, jako např. OECD.



Obrázek č. 1: Faktory PESTE analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle [6])

1) **Politické prostředí** a jeho faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Proto je nutná analýza problematiky stability politické scény, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Soustřeďuje se na podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, také na chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání) [6].

2) **Ekonomické prostředí** je důležité pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. Soustřeďuje se na otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů atd. Spadají sem ale také nejrozličnější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu [7].

3) **Sociální prostředí** soustřeďuje se na demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod., i otázky místní etiky. Jakákoliv změna v sociálním prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím [6].

4) **Technologické prostředí** se zaměřuje na změny technologických faktorů, které mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. V našem případě se hlavně jedná o nejvhodnější technologický postup výroby. Velkou chybou by byla volba technologie, která je již zastaralá, nebo energeticky náročná. A proto je třeba brát v úvahu rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní metody a techniky (např. mobilní telekomunikace) a nové distribuční mechanismy (intranet, extranet) ovlivnění distribuce těmito změnami [7].

5) **Ekologické prostředí** zahrnuje např. nakládání s odpady, ochranu ohrožených druhů, využívání obnovitelných zdrojů energie, vnímání klimatických změn či pozitivní přístup k ochraně životního prostředí. Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy a společnosti jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí [6].

2.3.2 Porterův model konkurenčních sil

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. Jednotlivé síly jsou:

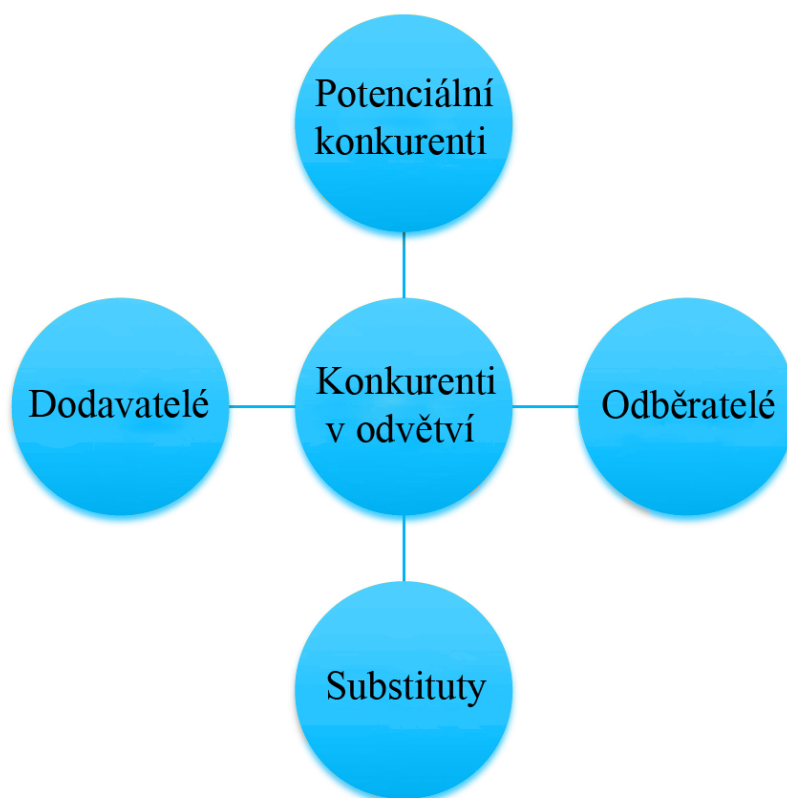
1) **Hrozba silné rivality v segmentu.** Segment je neatraktivní, pokud v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Dále je neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Za těchto podmínek se dají očekávat časté cenové války, reklamní bitvy a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější [8].

2) **Hrozba nově vstupujících konkurentů.** Atraktivita segmentu se liší podle velikosti bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Malé množství nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně z něj odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorším případem jsou nízké bariéry vstupu a vysoké výstupní [8].

3) **Hrozba náhražek.** Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy substituty. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny v segmentu.

4) **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.** Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

5) **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.** Segment je neatraktivní, když jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo lze využívat více zdrojů dodávek [8].



Obrázek č. 2: Porterův model 5 sil (Zdroj: vlastní zpracování dle [2])

2.3.3 McKinsey 7S

Úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, na sobě vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny, tento model dekompozice organizace navrhli koncem 70. let američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman, Jr. ze společnosti McKinsey&Company.



Obrázek č. 3: Model McKinsey 7S (Zdroj: vlastní zpracování dle [3])

Mezi *základní faktory úspěchu*, kterým se říká **tvrdé**, patří **strategie**, **struktura** a **systémy**. **Strategie** vyjadřuje způsob získávání konkurenční výhody společnosti, **struktura** vyjadřuje organizační uspořádání společnosti nadřízených, podřízených, jejich spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací a **systémy řízení** jsou chápány jako prostředky, procedury a systémy, které pomáhají v řízeních komunikačních, informačních a jiných prvků.

Podpůrné faktory úspěchu se nazývají **měkké**. První z nich je **styl řízení**, který vyjadřuje, jakým způsobem manažeři řídí a řeší problémy vyskytující se ve společnosti. Důležitým faktorem jsou **spolupracovníci** a jejich vzájemné vztahy a motivace. **Schopnosti** chápeme jako profesionální znalosti, zkušenosti a dovednosti společnosti jako celku. Na závěr **sdílené hodnoty** vyjadřují potřebu, aby všichni zaměstnanci sdíleli stejný hodnotový systém [3].

2.3.4 SWOT analýza

„Završením analýzy okolí podniku je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza.“ [5]

SWOT analýza je nejčastějším používaným nástrojem analýzy. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude náš zkoumaný objekt vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

- silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat
- hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, tak či onak reagovat [1].

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strengths	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obrázek č. 4: Matice SWOT (Zdroj: [9])

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí investičního projektu. Investiční rozhodování určuje, do jakých aktiv bude firma investovat. Finanční rozhodování stanoví jakou zvolit velikost a strukturu finančních zdrojů, kterou bude realizace projektu potřebovat. Investiční rozhodování vzájemně souvisí s finančním rozhodováním [1].

2.4.1 Ukazatelé rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROI – Return On Investments) Tento ukazatel měří výnosnost investovaného kapitálu (vlastního kapitálu investorů a cizího investovaného kapitálu věřitelů) bez ohledu na kapitálovou strukturu. Ukazatel je definován jako podíl výsledku hospodaření před zdaněním zvýšeného o nákladové úroky k celkovému kapitálu. Za velmi dobré rozmezí je považováno 0,12 – 0,15 [10].

$$ROI = \frac{\text{výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return On Equity). Ukazatel vyjadřuje skutečnou míru zisku, tedy míru zhodnocení vlastního kapitálu. Umožňuje srovnání celkové výkonnosti vlastního kapitálu ve srovnání s výnosností celkového a i cizího kapitálu. Dále také umožňuje porovnat zhodnocení vlastního kapitálu s mírou inflace a úrokovou mírou za půjčený cizí kapitál [10].

$$ROE = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return On Assets). Ukazatel vyjadřuje výnosnost aktiv, tedy jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu, respektive z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lépe [10].

$$ROA = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění (EAT)}}{\text{celková aktiva}}$$

2.4.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Měří celkovou rychlost jejich obratu nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Říkají, kolikrát se obrátí určitý druh majetku za stanovený časový interval (vyjadřují počet obrátek nebo vyjádřeno opačně měří dobu obratu, tj. za jak dlouho uskuteční svojí přeměnu). Hodnota těchto ukazatelů se tedy vyjadřuje v jednotkách času.[12].

Obrat celkových aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,6 do 3.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

Obrat stálých aktiv měří efektivnost využití stálých aktiv ve firmě (budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků a ostatního dlouhodobého hmotného investičního majetku).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

Obrat zásob měří efektivnost využití podnikových zásob. Přináší přehled o úrovni likvidity zásob v podniku.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

Doba obratu vyjadřuje ve dnech, za jakou dobu se v průměru příslušná složka majetku vrátí v tržbách. Využívá vztahy mezi tržbami a položkami oběžného majetku nebo krátkodobých závazků [2].

$$\text{Doba obratu} = \frac{360}{\text{obrat}}$$

2.4.3 Ukazatelé likvidity

Likvidita je schopnost firmy přeměnit majetek na peníze, z kterých je možné uhradit závazky. V závislosti na likvidnosti oběžného majetku se používají tři varianty ukazatelů likvidity [12].

Běžná likvidita – likvidita 3. stupně, udává, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Ne všechna oběžná aktiva jsou však stejně likvidní. U některých zásob materiálu může trvat poměrně dlouho, než se přemění v peníze. Podnik v porovnání s obdobnými podniky může mít odpovídající výši oběžných aktiv, ale přesto se může dostat do obtížné situace, pokud se tato oběžná aktiva skládají ze složek se špatnou likvidností. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím menší je nebezpečí platební neschopnosti dané firmy.[10].

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně, od oběžných aktiv se odečítají zásoby, které se označují za nejméně likvidní část oběžného majetku, a podělí se krátkodobými závazky. Hodnota ukazatele pohotové likvidity je zjišťována ve snaze odstranit z ukazatele vliv obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv, tedy zásob [10].

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita - označována jako likvidita 1. stupně, při výpočtu ukazatele okamžité likvidity uvažujeme pro splacení závazků pouze veškerý finanční majetek firmy, tzn. peníze v pokladně a na účtech a krátkodobé cenné papíry. Podnik tak může uspokojit své věřitele do několika dnů.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Tyto ukazatele charakterizují podnik z hlediska jeho financování, resp. Posuzují podíl cizích nebo vlastních zdrojů v podniku. Optimální hodnota zadlužení umožňuje podniku rychlejší rozvoj a zvyšuje rentabilitu. Naopak příliš vysoké hodnoty rentabilitu snižují, navíc roste riziko pro investory, kteří poté požadují větší úroky za zapůjčený kapitál. K hodnocení zadluženosti se používá několik ukazatelů, které jsou odvozené z rozvahy, nebo výsledovky.

Celková zadluženost (věřitelské riziko) charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší zadluženost podniku a tím vyšší je riziko věřitelů i akcionářů [10].

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Míra samofinancování vyjadřuje podíl vlastního kapitálu podniku k jeho celkovým aktivům, což ukazuje proporci, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi svých vlastníků. Jinými slovy ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, jak velká je jeho samostatnost. Čím je hodnota uvedeného ukazatele vyšší, tím vyššího stupně samostatnosti podnik dosahuje. Jedná se o doplněk celkové zadluženosti.

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

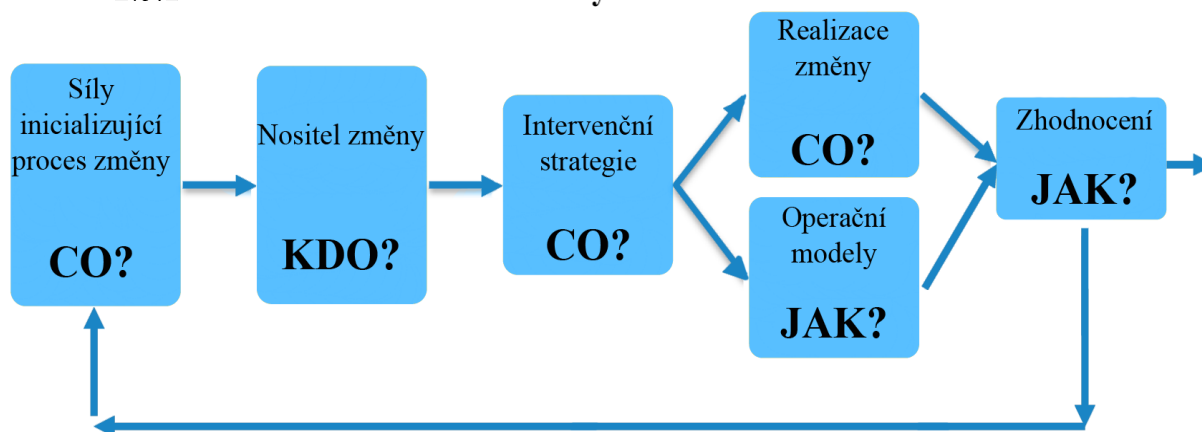
Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Podniky, které mají pokles tržeb a zisku, by se měly vyhnout vyššímu podílu závazků, z nichž je nutné platit úrok. Čím je úrokové krytí vyšší, tím je situace podniku příznivější [10].

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{hospodářský výsledek před zdaněním a nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

2.5 Řízená změna

Při budování úspěšné společnosti nás zajímá plánovaná, řízená změna. Musíme však být schopni vhodným způsobem reagovat i na neočekávané situace, připravit se na různá rizika. K tomu nám právě slouží Lewinův model řízené změny, díky němuž změnu naplánujeme. Dále provedeme analýzu rizik, kdy určíme rizika a jejich dopad na společnost a sepíšeme plán jejich eliminace.

2.5.1 Lewinův model řízené změny



Obrázek č. 5: Lewinův model (Zdroj: vlastní zpracování dle [3])

Síly inicializující proces změny jsou veškeré důvody vedoucí nás k provedení změny. Kdy na začátku je nutné provést výše uvedené analýzy zkoumající okolí (SLEPT, SWOT), Porterovu analýzu pěti sil, McKinsey 7S. Na základě těchto analýz se dobereme k zjištění, zda je nutné či vhodné provést změnu a kde. Současně s tímto krokem probíhá Analýza rizik vyhodnocující případné dopady našich rozhodnutí [3].

Nositel změny neboli **agent změny** je jedinec či několik zaměstnanců odpovědných za plánovanou změnu ve společnosti. Agent změny bývá často podporován sponzorem změny, nesoucím nějaké zdroje, politické známosti apod. Úkolem agenta změny je poznání veškerých jednotlivců a skupin zainteresovaných do dané změny. Zajímá jej flexibilita zaměstnanců a schopnost akceptovat dané změny, aby mohl určit tým podílející se na změně. Přičemž zaměstnanec může brát změnu, jako ohrožení své pracovní pozice či zlepšení stávající nedobré situace společnosti [3].

Identifikace intervenčních oblastí zahrnuje výběr konkrétních oblastí, v nichž budou provedeny konkrétní zásahy inicializující plánovanou změnu. Zásahy budou směřovány

především do oblasti Lidských zdrojů, Organizační struktury společnosti, Komunikační a organizační toky a procesy, Technologie společnosti. Přičemž v závislosti na konkrétní změně budou dané oblasti více či méně změněny [3].

Intervence neboli samotná změna má tři fáze. První fáze se nazývá **rozmrazení**, tzn., že je nutné provést přípravné fáze zahrnující analýzy, připravit zaměstnance, technologii společnosti, minimalizovat odpor, zajistit potřebné zdroje atd. Druhá změna zahrnuje **vlastní provedení změny**, kdy jejím cílem je dosažení požadovaných parametrů společnosti. Poslední fází je tzv. **zamrazení**, kdy agent změny zakonzervuje žádoucí stav. Špatné provedení poslední fáze může vést k nestabilnímu prostředí ve společnosti [3].

Verifikace neboli zhodnocení dosažených výsledků je poslední částí Lewinova modelu řízené změny. V případě, že jsme dostatečně přesně zadali očekávané výsledky, dochází k jednoduchému porovnání s těmi kvantitativními. V opačném případě je zapotřebí využít odbornou literaturu např. knihy pana Kaplana a Nortona [3].

2.6 Riziková politika

Na riziko lze pohlížet ze dvou úhlů pohledu: Na jedné straně je riziko spojeno s nadějí na dosažení zisku, na druhé straně riziko doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, který může vést až k úpadku firmy. Podnikatelské riziko lze chápat jako nebezpečí, že skutečné dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchýlovat od výsledků predikovaných. Tyto odchylky mohou nabývat různého směru vedoucí k vyšším ziskům nebo ztrátám nebo mohou nabývat různé intenzity [1].

Základní rozdělení rizik:

Interní rizika se projevují uvnitř firmy. Podnikatel je schopný je víceméně ovlivnit (např.: finanční síla organizace, provozních činností, portfolio produktů, personální management apod.).

Externí rizika se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí. Podnikatel je může ovlivnit pouze minimálně, spíše je musí respektovat a předpokládat jejich výskyt. Příkladem mohou být ekonomické změny (změny v devizových kurzech, úrokových mírách, daňových povinnostech apod.), změny v tržním prostředí (v

konkurenci, požadavcích zákazníků, obchodních podmínkách), změny v legislativním prostředí (např.: zprísňené ekologické požadavky), změny situace na trhu práce apod.

2.6.1 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizika je jednoznačně jejich analýza. Tato analýza definuje hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik by měla být součástí každého podnikatelského plánu, obzvláště kvůli skutečnosti, že podnik při svém plánování musí vždy počítat s určitou mírou nejistoty, kterou samotná podnikatelská činnost přináší. Tato analýza slouží zejména k odhalení a případnému odstranění negativních faktorů ovlivňujících projekt.

Obecně platí, že čím je hodnocení rizik provedeno pečlivěji a důkladněji, tím je pak vyšší kvalita a bezpečnost použitelnosti podnikatelského plánu.

Analýza rizik zahrnuje:

- **identifikaci rizik** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- **stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,
- **identifikaci hrozeb a slabin** – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,
- **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě [4].

2.6.2 Metody hodnocení rizik

Kvalitativní metody jsou takové, kde jsou rizika vyjádřena v určitém rozsahu. Například jsou bodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké>. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje. Přináší problémy v oblasti zvládání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů, které jsou potřebné při eliminaci hrozby [4].

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika a frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Dopad se v tomto případě většinou uvádí ve finančních jednotkách. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní. Provádění této metody je časově náročnější a vyžaduje určité úsilí. Finanční vyjádření rizik je však výhodnější. Nevýhodou kvantitativních metod je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků často vyžaduje vysoce formalizovaný postup. Mohou vést ke zranitelnosti subjektu z důvodu „zahlcení“ hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat.

2.6.3 Metody snižování rizik

Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat, a to jak v podnikání, tak i při řízení jakýchkoliv jiných složitějších subjektů s nedeterministickým nebo nesnadno předpověditelným chováním. Některá rizika však můžeme **přesunout** a některá **zadržet**. V určitých situacích je vhodnější se riziku **vyhnout** nebo toto riziko **redukovat**. Kterou metodu máme použít v konkrétní situaci? V které situaci je vhodnější **transfer (přesun)** či **retence (zadržení)** rizika, kdy musíme volit **vyhnutí** se rizikům nebo jejich **redukci**? A v kterých situacích je nejvhodnější se proti riziku **pojistit**?

Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika [3].

Doporučení jakou metodu snižování rizika použít jsou uvedena v následující tabulce, která třídí rizika do čtyř skupin podle pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika (tzn. dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace)

Tabulka č. 1: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	<i>Nízká pravděpodobnost</i>
<i>Vysoká tvrdost</i>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<i>Nízká tvrdost</i>	Retence a redukce	Retence

(Zdroj: [3] s. 86)

2.7 Zdroje financování

„Zdroje financování (kapitál) projektu lze řídit podle více hledisek, z nichž k nejvýznamnějším patří *místo*, odkud se tyto zdroje získávají, a *vlastnictví* těchto zdrojů. Podle místa se rozlišují interní a externí zdroje financování, tj. interní a externí kapitál.“ [3]

2.7.1 Interní a externí zdroje financování

Interní zdroje financování připadají v úvahu tehdy, jestliže projekt realizuje již existující firma. Tyto zdroje představují výsledky vlastní podnikatelské činnosti firmy a tvoří je především zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulosti a nevyplatil jej v podobě dividend a podílů zisku. Dále odpisy a přírůstky rezerv, které představují nákladové položky. Málo využívaný je odprodej některých složek dlouhodobého majetku nebo snížení oběžných aktiv, tj. především zásob a pohledávek [1].

Pro realizaci projektů nově vznikajícími firmami lze však použít jen *externí zdroje financování*, tj. externí kapitál. Mezi základní zdroje externího financování projektů patří například původní vklady vlastníků a jejich zvyšování pomocí účastí dalších subjektů, jež se budou podílet na financování projektu. Dále můžeme využít dlouhodobé bankovní úvěry či krátkodobé úvěry sloužící k financování části oběžných aktiv projektu. Další způsoby jsou dluhopisy (obligace), finanční leasing, rizikový kapitál, subvence a dary poskytované ze státního rozpočtu či ze specializovaných fondů aj. [1].

2.7.2 Vlastní a cizí zdroje financování

Vlastní kapitál tvoří veškeré interní zdroje financování a z externích zdrojů financování především původní vklady vlastníků a jejich zvyšování, dále účasti, subvence a dary a složka rizikového kapitálu spočívající ve vkladu do zvýšení základního kapitálu. Podstatné přitom je, že vlastní kapitál není třeba splácet a představuje bezpečný zdroj financování investičních projektů [1].

Odlišné je to u *cizího kapitálu*, u kterého je třeba jednak hradit jeho náklady (např. úroky z bankovních a dodavatelských úvěrů), jednak tento kapitál splatit (např. splátka jistiny bankovních a dodavatelských úvěrů). Vzhledem k této vlastnosti představuje cizí kapitál značně rizikovější způsob financování investičních projektů [1].

2.8 Finanční plán

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Jedná se o spojovací článek mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.

„V praxi se ukázalo, že finanční plánování je jednou z nejtrnitějších etap na cestě k výmluvné a přesvědčivé koncepci podniku.“

„**Peněžní tok** (cash flow) projektu pro hodnocení jeho ekonomické efektivnosti tvoří veškeré **příjmy a výdaje**, které projekt generuje, resp. vyvolává během svého života, tj. v průběhu **výstavby**, v období jeho **provozu** a při **likvidaci**, a to za předpokladu plného vlastního financování.

Pro období **výstavby** je typické, že zde existují pouze výdaje, a to **výdaje investičního charakteru**, představující vynaložení prostředků, které budou dlouhodobě vázány v projektu. Období **provozu** je spojeno jak s příjmy, tak výdaji. **Příjmy** tvoří především příjmy z tržeb za prodej produkce, resp. služeb, na které se projekt orientuje. Výdaje v období provozu mohou mít investiční nebo provozní charakter. **Investiční výdaje** představují jednak výdaje na dokončení výstavby po uvedení projektu do provozu, případně výdaje na rozšíření velikosti výrobní kapacity v případě příznivého vývoje poptávky, jednak výdaje na obnovu určitých složek dlouhodobého majetku s kratší životností, než je doba života celého projektu. Provozní výdaje tvoří především výdaje na nákup surovin, materiálů a energií, výdaje za služby, vyplacené mzdy a platby sociálního a zdravotního pojištění. Likvidace projektu po skončení doby jeho života může být spojena jak s příjmy, tak s výdaji. V některých případech budou převažovat příjmy, jindy budou převažovat výdaje, a to v závislosti na konkrétní situaci a výši příjmů z likvidace (např. příjmů z prodeje pozemků, prodeje určitých složek dlouhodobého majetku aj.), resp. výdajů spojených s likvidací (výdaje na demontáž zařízení, výdaje na odstranění ekologických škod aj.).“

2.9 Hodnocení efektivnosti investice

Pro úplné vyhodnocení efektivnosti je nutné určit, jak je investiční projekt prospěšný pro hlavní cíl podniku. Hlavním cílem rozumíme vytvoření maximální tržní hodnoty podniku. V praxi je možné se setkat i s rozhodnutími, které se krátkodobě neodvozují od celkových finančních kritérií. Tato situace může nastat např. za předpokladu, že podnik chce využít nových technologických inovací [11].

Naprostou nutností pro investiční rozhodování jsou finanční ukazatele, které nám umožňují určit, do jaké míry bude investiční projekt úspěšný a zda se tomuto projektu nadále věnovat.

Nejběžnější finanční ukazatele pro investiční rozhodování si dále uvedeme.

2.9.1 Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti projektu je doba, za kterou se projekt splatí z peněžních příjmů, které projekt zajistí, tedy ze svých zisků po zdanění a odpisů. Patří mezi často používaná kritéria hodnocení projektů. Pro výpočet by se měla používat diskontovaná doba návratnosti, respektující čas. Je měřítkem likvidity projektu. Projekt je hodnocen příznivěji, čím je doba návratnosti kratší. [11]

$$I = \sum_{n=1}^{DN} P_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

Kde: I kapitálový výdaj diskontovaný
P_n peněžní příjem
n jednotlivá léta životnosti
DN doba návratnosti
i úroková sazba (mezní cena kapitálu)

Investice, která vykazuje kratší dobu návratnosti, je považována za příznivější, neboť zvyšuje reálné dosažení očekávané výnosnosti, tj. **likviditu** a současně zvyšuje bezpečnost investice.

2.9.2 Čistá současná hodnota

Představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Jinými slovy můžeme čistou současnou hodnotu definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života zahrnujícího jak období výstavby, tak i období provozu [1].

$$\check{CSH} = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n} - K = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

Kde: ČSH čistá současná hodnota investiční varianty
Pn peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti investice
CFn cash flow v jednotlivých letech
i úrok (požadovaná výnosnost)
n jednotlivá léta životnosti investice
N doba životnosti investice
K kapitálový výdaj

2.9.3 Vnitřní míra výnosu

Dalším kritériem používaným k hodnocení investičních projektů je vnitřní výnosová míra. Vnitřní úrokovou míru (vnitřní výnosové procento) lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná současné hodnotě kapitálových výdajů na investice. Z matematického hlediska je vnitřní výnosové procento čistou současnou hodnotou s takovou úrokovou mírou, při které je čistá současná hodnota rovna 0.

$$K = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n}$$

Kde: Pn peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti investice
i úrok (požadovaná výnosnost)
n jednotlivá léta životnosti investice
N doba životnosti investice
K kapitálový výdaj [11]

3. ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Základní informace o podniku

Název společnosti:	Rostěnice, a. s.
Sídlo společnosti:	Rostěnice č. 49 682 01 Vyškov Česká republika
IČO:	63481821
DIČ:	CZ63481821
Zápis do OR:	28. listopadu 1995 u KS v Brně pod značkou B/1740
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	159 997 000,- Kč
Předseda představenstva:	Ing. Vítězslav Navrátil



Obrázek č. 6: Logo Rostěnice, a. s.
(Zdroj: [14])

Historie

Akciová společnost Rostěnice, a.s. byla založena v roce 1995 na základě přeměny zemědělského družstva v Rostěnicích, jehož počátky se datují ze 70. let minulého století, kdy sloučením malých družstev obcí Hlubočany, Kučerov, Lysovice, Rostěnice, Luleč, Tučapy, Komořany, Dražovice a několika dalších vzniklo Jednotné zemědělské družstvo Rozvoj Rostěnice. V současnosti společnost zaměstnává okolo 200 osob.

Je to inovativní zemědělská společnost, která se zabývá i problematikou využívání obnovitelných zdrojů energie jako je biomasa v nových technologiích.

Předměty podnikání

Hlavními předměty podnikání jsou samozřejmě rostlinná a živočišná výroba. Společnost hospodaří na více než 9000 hektarech zemědělské půdy, z čehož vyplývá, že hlavním výrobním programem je rostlinná výroba. Zaměřuje se především na produkci a zpracování obilnin, řepky a v neposlední řadě kukuřice, která je používána v procesu výroby elektrické energie v bioplynové stanici. V živočišné výrobě se zabývá chovem prasat a výkrmem brojlerů pro vlastní zpracování a za účelem dodávek pro masokombináty.

Společnost má mnoho dalších vedlejších předmětů podnikání:

- zpracování a následný prodej masa či obilovin z vlastní produkce
- výroba osiv a krmných směsí
- výroba chemických látek a hnojiv
- provozování vlastních řeznictví a uzenářství
- výroba pečiva a cukroví ve vlastní pekárně
- nákladní autodoprava
- opravy zemědělských strojů a motorových vozidel
- prodej pohonných hmot
- provozování vodovodů pro veřejnou potřebu
- výroba a distribuce elektřiny ve vlastní bioplynové stanici

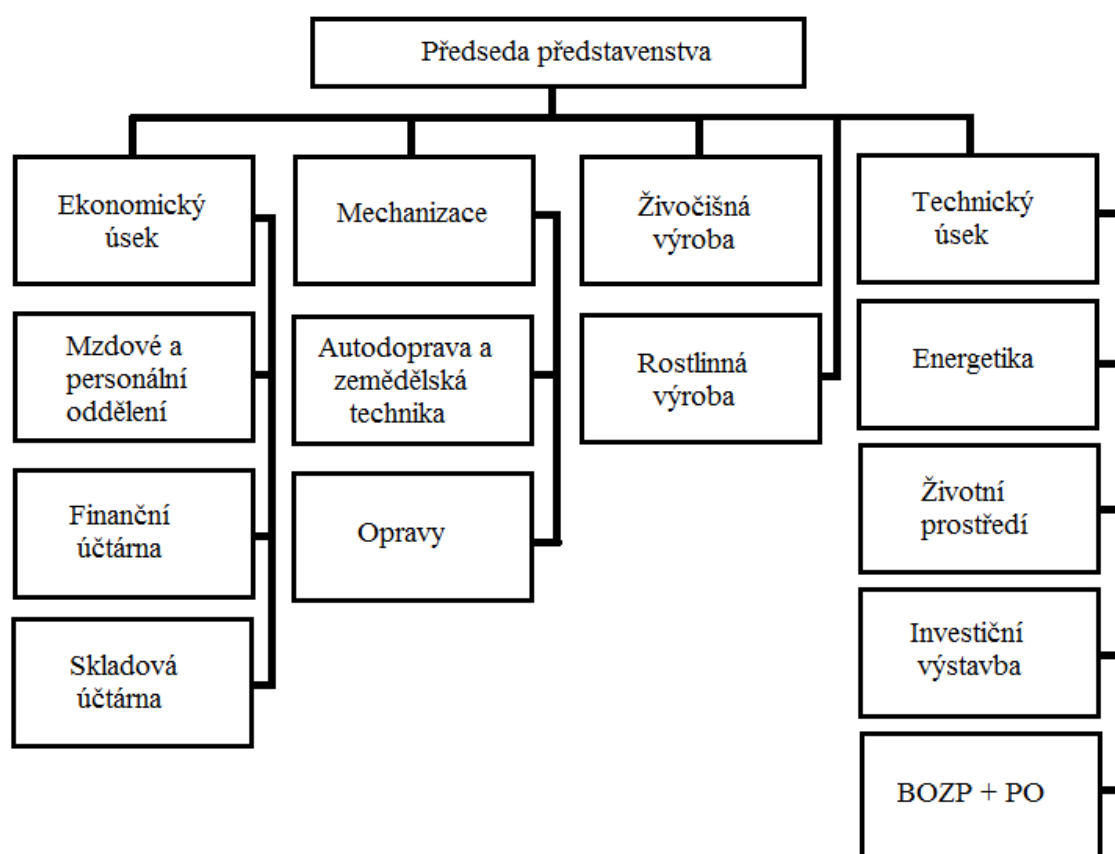
Organizační struktura

Statutárním orgánem je představenstvo, které ve společnosti Rostěnice, a.s. tvoří 5 osob.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, kde každý z akcionářů má počet hlasů dle počtu vlastněných akcií. Osobou s dlouhodobým majoritním podílem ve společnosti a tím pádem možností rozhodovat, je předseda představenstva Ing. Vítězslav Navrátil. Na pozici místopředsedkyně je Ing. Dagmar Martínková.

Dalším orgánem je dozorčí rada, již úkolem je dohlížet na působnost představenstva. Má povoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Její členy vždy volí valná hromada. Dozorčí rada společnosti Rostěnice, a. s. aktuálně čítá 5 členů.

Znázornění jednotlivých úseků je možno vidět na následujícím diagramu organizační struktury.



Graf č. 1: Organizační struktura Rostěnice, a. s.
(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

3.2 PESTE analýza

3.2.1 Politické faktory

Společná zemědělská politika

Vstup České republiky v květnu 2004 do Evropské unie znamenal přizpůsobení českého zemědělství normám a směrnicím této unie. Naše zemědělství se tak zařadilo do systému, který je vyznačován ochranou společného trhu EU, dotační politikou, ale i regulací agrárního trhu. V platnost vstoupila nová struktura národních podpor, které nyní musí podléhat schválení EU. I přes existenci Společné zemědělské politiky nejsou zatím jasné sjednoceny dotační, daňové a obchodní podmínky, a tak zemědělci ze západnějších částí EU jsou více podporováni svými zeměmi. Vyjednávání českých politiků ohledně dotací do národního zemědělství se dá označit spíše za méně úspěšné. Ostatní zemědělci v Evropské unii dostávají větší dotace, a proto tuzemští zemědělci musejí na vládu vyvíjet tlak, aby jim zajistila vyrovnanou konkurenční pozici.

Politická nestabilita

Do problematického stavu českého zemědělství zasahuje i problematika politické nestability, respektive častého střídání postu ministrů. Za poslední roky se vystřídalo na pozici ministra zemědělství mnoho různých ministrů a každý měl určitý svůj styl vedení svého rezortu. Také se neustále řeší problém růstu cen vstupů do zemědělství, přičemž ceny zemědělských produktů se propadají. Dále neexistuje ještě jasné vymezení majetkoprávního vypořádání oprávněných osob z procesu transformace zemědělství z devadesátých let.

3.2.2 Ekonomické faktory

Českou republiku pravděpodobně čeká v krátkodobém horizontu spíše pozvolný ekonomický růst. Toto platí za předpokladu, že nevypukne nová krize v Eurozóně, která dosud není schopna vyřešit své problémy plynoucí z nadměrného zadlužení některých svých členů. Jelikož export českých vývozců do Eurozóny tvoří cca 80 % všech exportů, je vývoj situace v Eurozóně pro Českou republiku klíčový. Za předpokladu ekonomického růstu se očekává pokles míry nezaměstnanosti, což se již projevuje nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v některých odvětvích.

Podpora a dotace

Český stát poskytuje dotace do zemědělství prostřednictvím jednotlivých programů (například program rozvoje venkova, program na používání biologické ochrany rostlin). Po vstupu do Evropské unie se otevřel prostor českým zemědělcům pro získání i zahraničních dotací a podpůrných programů, ale přidělování není rovnocenné pro všechny země EU a podléhá dodržování jistých norem i směrnic. Při nedodržení daných pravidel může být dotace odebrána.

Daňové úlevy

Daňové úlevy pro zemědělce a vlastníky půdy v současné době často představují alternativu nebo doplněk k programům podpor realizovaných formou přímých státních výdajů. Příkladem daňové úlevy pro zemědělství je nižší sazba daně na pohonné hmoty používané v zemědělství nebo úlevy z majetkové daně, daně z příjmu i silniční daně. Dále mohou zemědělci nárokovat vrácení 40% spotřební daně prokazatelně spotřebované zelené nafty.

3.2.3 Sociokulturní faktory

Společnost sídlí v obci Rostěnice a využívá také areály bývalých zemědělských družstev v obcích Hlubočany, Kučerov, Lysovice, Luleč, Tučapy, Komořany, Dražovice a několika dalších. Tato působnost má vliv na zaměstnanost v jednotlivých obcích a například v obcích Rostěnice a Zvonovice zajišťuje společnost vodovodní síť pro obyvatele.

Společnost dále spolupracuje s Výzkumnými zemědělskými ústavami a univerzitami zemědělského zaměření, což zajišťuje rychlý přenos nových poznatků vědy a výzkumu do provozu.

V současnosti se propaguje zdravý životní styl a s ním spojené bioprodukty. Jenže tyto produkty jsou oproti klasickým potravinářským výrobkům o hodně dražší, a tak jejich relativní podíl na celkové spotřebě potravin zůstává malý. Evropská unie i Česká republika výrobce biopotravin finančně dotuje, ale zároveň podniky musí dodržovat velmi přísná pravidla produkce.

V možnosti přeměny krajiny se poslední dobou jedná o opatření, které se týká nahrazení orné půdy travními porosty. Podniky, které by tuto změnu provedly, by byly finančně podporovány. Podpory se dočkají i podniky zavádějící přírodní hnojiva a speciální osevy půdy, pro zvýšení její kvality a odolnosti proti erozi.

Každý výrobní podnik určitým způsobem ovlivňuje negativně životní prostředí a nejinak je tomu i u zemědělských podniků. Může se jednat o zatížení půdy dusíkatými látkami, unikání nebezpečných látek do ovzduší atp.

3.2.4 Technologické faktory

Společnost si díky své dobré finanční situaci a dostatku investičního kapitálu může dovolit rozsáhlé investice do mechanizace výroby a zemědělské techniky. Díky moderní technice a technologii se zvyšuje produktivita práce, kvalita prováděných operací a výrobků, ale tato strojová technika s sebou na druhou stranu přináší i úbytek lidské pracovní síly. Většina strojů v zemědělství není využívána celoročně, neboť práce je sezónní, což znamená, že v létě je potřeba daleko více strojů, technologie a lidí, než je tomu v zimním období. To představuje zvýšené nároky na adaptabilitu pracovníků a zkušenost vedení důkladně promyslet, zda investovat do těchto nákladných modernizací.

Společnost disponuje moderní posklizňovou linkou, jejíž výhodu vidí management podniku v možnosti skladovat větší množství rostlinné produkce, což umožňuje nalezení lepšího odběratele komodit. Zemědělci, kteří podobné skladovací podmínky nemají, nemohou po tak dlouhou dobu udržet špičkovou úroveň sklizně a jsou nuceni přistoupit k obchodování za jakoukoliv tržní cenu.

3.2.5 Ekologické faktory

V rámci ekologického prostředí jsou društva nucena hospodařit v souladu s předpisy stanovenými Českou republikou, dodržovat emisi látek znečišťujících ovzduší, kontrolovat vliv hospodaření na jakost vody (ochrana podzemních vod), nakládání s odpady atd. Veškeré činnosti musí být v souladu s požadavky ochrany životního prostředí.

Společnost Rostěnice, a.s. v roce 2012 začala provozovat vlastní bioplynovou stanici. Toto moderní a ekologické zařízení zpracovává širokou škálu materiálů a odpadů organického původu k výrobě bioplynu, který je nejčastěji využíván k efektivní výrobě obnovitelné elektřiny a tepla. V případě, že se investor v Česku rozhodne spotřebovávat takhle vyrobenou energii sám, inkasuje tzv. „zelený bonus“.

3.1 Porterova analýza 5 sil

3.1.1 Dodavatelé

Společnost spolupracuje s více dodavateli, aby nedošlo k případnému ohrožení chodu firmy z důvodu výpadku nezbytného vstupu. Hlavními dodavateli krmiv, osiv, hnojiv a pesticidů pro živočišnou a rostlinnou výrobu jsou společnosti ACHP Slavkov, ZZN Pelhřimov a MIKROP Čebín. Moderní zemědělskou techniku a mechanizaci nakupuje společnost většinou od společností STROM-BEDNAR a NAVOS FARM TECHNIC. Dodavatelem pohonných hmot pro provoz vlastní techniky i prodej na benzínové stanici v obci Hlubočany je akciová společnost CHEMIS ENGINE.

3.1.2 Odběratelé

Společnost má strategii, která sází nejen na více dodavatelů, ale i více odběratelů, aby nemohlo dojít k zásadnímu zranění podniku v případě ztráty odbytu produkce. Hlavními odběrateli produktů živočišné výroby na maso, uzeniny a tepelně opracované i neopracované masné výrobky jsou společnosti Rabbit Trhový Štěpánov a Makovec, a. s., Jedním z velkých odběratelů produktů rostlinné výroby je společnost Sladovny Souflet Agro, a.s., Prostějov, která zajišťuje především odbyt ječmenu. Důležitým odběratelem je také nadnárodní energetická společnost E.ON, která odebírá elektrickou energii z bioplynové stanice do rozvodné sítě.

Vlastní produkty masné výroby jsou kromě dvou podnikových prodejen ve Vyškově distribuovány také do velkoobchodů, maloobchodů a gastrozařízení v Jihomoravském kraji. Pekárenské a cukrářské výrobky z vlastní pekárny jsou rovněž určeny k přímému prodeji, častěji jsou však distribuovány do maloobchodních sítí nejen v okrese Vyškov, ale i v krajském městě Brně.

3.1.3 Konkurence

Obecně lze říci, že každá zemědělská společnost je určitou hrozbou, ať již většího nebo menšího rozsahu. Jednoznačné stanovení hlavního konkurenta je velmi problematické, neboť dle slov vedení podniku lze za konkurenta považovat jakýkoliv zemědělský podnik, protože každý může nabízet stejné produkty. Za drobnou konkurenci v okrese Vyškov můžeme považovat ZOD Haná Švábenice. V oblasti jihomoravského kraje tvoří konkurenci především společnost Lukrom, která se zabývá nákupem a prodejem zemědělských komodit, avšak nedisponuje půdním fondem. Celorepublikově již existuje větší nebezpečí konkurence, zejména stále rostoucí skupina Agrofert Holding, kterou ovládá slovenský miliardář a ministr financí ČR Andrej Babiš, jenž neustále posiluje pozici největšího soukromého zemědělce a pronájemce půdy v České republice. Jeho skupina, do které se nedávno neúspěšně pokusil zapojit i společnost Rostěnice, a.s., zastřešuje v současnosti přes 250 podniků působících v zemědělství, potravinářském a chemickém průmyslu a pracuje v ní přibližně 25 tisíc lidí.

3.1.4 Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence do zemědělského odvětví je malá. Bariéry vstupu jsou veliké, jsou zejména tvořeny kapitálovou náročností investic do technického vybavení podniku a většina pozemků je již zabrána většími společnostmi a soukromníky. Konkurence by mohla vzejít z vlastníků půdy, kteří by ji přestali pronajímat a snažili by se získat finanční výnosy ze státních podpor a podpor Evropské unie, která poskytuje převážně dotace na zemědělskou půdu a ne na zemědělskou výrobu.

3.1.5 Substituty

V zemědělské výrobě není příliš velká možnost produkce nových výrobků. Dá se vlastně říci, že každý vyrábí skoro stejné výrobky, jen se liší kvalitou i případně cenou. Současný sortiment se může zlepšovat inovacemi v technologii nebo přeměnou složení produktu. V poslední době jsou velkým trendem bio výrobky, a tak zde by byla možnost změny produkce, která by se stala čistě přírodní, ale to zatím není příliš pravděpodobné.

3.2 Mc Kinsey 7S

Tabulka č. 2: Analýza 7S Rostěnice, a. s.

Strategie	<ul style="list-style-type: none">• rozšiřovat půdní fond odkupem pozemků• posilovat image podniku• zajistit výbornou spolupráci s odběrateli• inovovat a modernizovat
Struktura	<ul style="list-style-type: none">• liniově-štabní organizační struktura• na vrcholu organizační struktury je předseda představenstva, který dále pověřuje jednotlivé úseky
Systém řízení	<ul style="list-style-type: none">• jednoduchý systém řízení s rychlou komunikační zpětnou vazbou• předseda představenstva úkoluje jemu podřízené vedoucí útvarů a dohlíží na plnění úkolů
Spolupracovníci	<ul style="list-style-type: none">• otevřená komunikace mezi managementem a spolupracovníky• zkvalitňování zaměstnanců pomocí školení
Schopnosti	<ul style="list-style-type: none">• mnohaleté zkušenosti a praxe v oboru• moderní zemědělská technika• různé předměty podnikání
Styl řízení	<ul style="list-style-type: none">• autoritativní styl řízení• předseda představenstva společnosti dohlíží na řízení společnosti, optimálně rozděluje úkoly, kompetence a pravomoci mezi pracovníky
Sdílené hodnoty	<ul style="list-style-type: none">• poskytovat zákazníkům stále rostoucí hodnoty prostřednictvím inovativní technologie• pracovat společně jako jeden tým• etika podnikání a dobré pracovní podmínky• ekologie

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti bude hodnocena ve čtyřletém časovém období od roku 2012 do roku 2015. V níže uvedených tabulkách č. 4 a 5 jsou zaznamenány údaje nutné pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Jednotlivé údaje vychází z rozvahy aktiv a pasiv a výkazu zisků a ztrát v samostatně sledovaných letech. Kompletní účetní údaje společnosti Rostěnice a.s., jsou obsaženy v Přílohách.

Cílem finanční analýzy je prověření minulého hospodaření společnosti Rostěnice, a.s. a zjištění, zda je společnost nějakým způsobem ohrožena problémy finančního fungování.

Tabulka č. 3: Vybrané údaje z rozvahy za sledované období (v tis. Kč)

Položka z rozvahy	2012	2013	2014	2015
<i>Aktiva celkem</i>	<i>1 093 877</i>	<i>1 217 172</i>	<i>1 299 440</i>	<i>1 403 156</i>
Dlouhodobý majetek	793 257	878 216	919 728	981 061
Dlouhodobý hmotný majetek	744 010	828 439	864 543	911 284
Dlouhodobý finanční majetek	49 199	49 749	55 117	69 777
Oběžná aktiva	299 601	337 121	377 243	418 112
Zásoby	158 163	168 090	180 775	236 671
Dlouhodobé pohledávky	1 402	1 242	1 041	876
Krátkodobé pohledávky	77 564	78 798	73 522	79 997
Krátkodobý finanční majetek	62 472	88 991	121 905	100 568
<i>Pasiva celkem</i>	<i>1 093 877</i>	<i>1 217 172</i>	<i>1 299 440</i>	<i>1 403 156</i>
Vlastní kapitál	892 371	995 905	1 081 350	1 205 143
Cizí zdroje	200 734	218 915	216 356	196 304
Dlouhodobé závazky	34 856	36 873	39 733	43 117
Krátkodobé závazky	28 633	44 009	17 780	16 105
Bankovní úvěry a výpomoci	137 245	138 033	158 843	137 082
Bankovní úvěry dlouhodobé	126 045	107 236	117 393	90 331
Běžné bankovní úvěry	11 200	30 797	41 450	46 751

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Tabulka č. 4: Vybrané údaje z výkazu zisků a ztrát za sledované období (v tis. Kč)

Položka z Výkazu zisků a ztrát	2012	2013	2014	2015
Výkony	413 270	428 384	410 949	448 979
Tržby za prodej zboží	34 159	69 988	27 160	22 067
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	414 375	388 973	378 918	375 666
Tržby z prodeje DM a materiálu	15 326	13 893	12 446	16 185
Výkonová spotřeba	274 312	282 159	269 527	267 031
Přidaná hodnota	142 388	151 650	143 996	183 808
Nákladové úroky	3 379	5 504	5 737	5 261
HV před zdaněním	107 058	132 886	133 961	157 458
HV po zdanění	86 716	107 430	108 197	127 375

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

V rámci finanční analýzy byly vypočteny vybrané poměrové ukazatele a to konkrétně ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Vzorce potřebné pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v teoretických východiscích práce.

3.3.1 Analýza rentability

Ukazatele rentability nám značí, jakým způsobem byly zhodnoceny prostředky investované společností. Obecně můžeme rentabilitu chápat jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Pomocí hospodářského výsledku firmy posuzujeme rentabilitu jednotlivých složek kapitálu, zde konkrétně rentabilitu vloženého kapitálu (ROI), vlastního kapitálu (ROE) a celkového kapitálu (ROA).

Tabulka č. 5: Analýza rentability

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015
Celkového kapitálu - ROI	9,79%	10,92%	10,31%	11,22%
Vlastního kapitálu - ROE	9,72%	10,79%	10,01%	10,57%
Celkových aktiv - ROA	7,93%	8,83%	8,33%	9,08%

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Všechny uvedené druhy rentabilit jsou za uvedené roky vyrovnané a vykazují dobrou finanční stabilitu společnosti. Pozitivní je také fakt, že po mírném poklesu v roce 2014 došlo v roce 2015 k navýšení hodnoty zisku vůči vloženým prostředkům na nejvyšší hodnotu za sledované období.

3.3.2 Analýza likvidity

Analýza likvidity, jinými slovy analýza platební schopnosti, poměřuje schopnost podniku přeměňovat svůj majetek na peníze a těmi platit svoje závazky. Pro podnik je důležité udržet dostatečnou likviditu pro zabezpečení solventnosti a finanční stability.

Tabulka č. 6: Analýza likvidity

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015
Běžná	10,46	7,66	21,22	25,96
Pohotová	4,94	3,84	11,05	11,27
Okamžitá	2,18	2,02	6,86	6,24

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Běžná likvidita udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Za optimum se u tohoto ukazatele považuje hodnota 2. Podnik dosahuje ve všech obdobích několikanásobně vyšší hodnotu.

Pohotová likvidita na rozdíl od běžné vylučuje z výpočtu zásoby a charakterizuje schopnost podniku krýt své závazky vůči obchodním partnerům a zaměstnancům. Pro zachování platební schopnosti by hodnota neměla klesnout pod 1. Podnik ve sledovaném období vždy přesahuje uvedený limit.

Hotovostní neboli **okamžitá likvidita** vyjadřuje schopnost okamžitě plnit krátkodobé závazky pomocí krátkodobého finančního majetku. Optimální hodnota je mezi 0,2-0,5 a podnik se tedy ve sledovaných letech nachází vysoko nad optimem, toto je zapříčiněno každoroční investicí do krátkodobých cenných papírů.

U všech uvedených ukazatelů aktivity společnost převyšuje optimální rozmezí, což může značit nedostatečné využívání finančních zdrojů, avšak také to znamená, že společnost je v dlouhodobém hledisku stabilně značně likvidní.

3.3.3 Analýza aktivity

Níže uvedené ukazatele nám hodnotí schopnost společnosti využívat různé druhy vloženého kapitálu na tvorbu tržeb. Pro analýzu jsme zvolili ukazatele obratu celkových aktiv, stálých aktiv a zásob.

Tabulka č. 7: Analýza aktivity

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	0,38	0,32	0,29	0,27
Obrat stálých aktiv	0,56	0,47	0,44	0,41
Obrat zásob	2,62	2,31	2,10	1,59
Doba obratu zásob (dny)	137,41	155,57	171,75	226,80

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Všeobecně doporučené rozmezí hodnoty **obratu celkových aktiv** je 1,6-3. Společnost se k tomuto ve sledovaném období nepřiblížila, avšak v odvětví zemědělství je optimální hodnota značně nižší z důvodu velkého množství půdy, nemovitostí a mechanizace ve vlastnictví společnosti. Z tohoto pohledu je tedy průměrná hodnota 0,31 na velmi dobré úrovni.

Hodnoty **obratu stálých aktiv** v podstatě kopírují uvedené hodnoty vývoje obratu celkových aktiv a průměrná hodnota 0,47 je dobrým výsledkem vzhledem k povaze společnosti.

Totéž platí i v případě ukazatelů **obratu zásob**, kde průměrná hodnota 2,15 značí, kolikrát za rok se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob.

Doba obratu zásob je i přes nárůst hodnoty v roce 2015 poměrně rychlá a činí 183 dní.

3.3.4 Analýza zadluženosti

Analýza ukazatelů zadluženosti odhaluje, jaká je podniková závislost na cizích zdrojích v porovnání se zdroji vlastními.

Tabulka č. 8: Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	18,35%	17,99%	16,65%	13,99%
Míra samofinancování	81,58%	81,82%	83,22%	85,89%
Úrokové krytí	31,68	24,14	23,35	29,93

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Ze zjištěných hodnot **celkové zadluženosti** a její obrácené hodnoty - **míry samofinancování** můžeme vidět, že podnik dlouhodobě dosahuje stabilních hodnot vysoké samostatnosti. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, kdy vlastní kapitál tvořil téměř 86% celkového kapitálu, což je pozitivní hodnota pro potenciální věřitele.

Hodnoty **úrokového krytí** vyjadřují, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy. Optimální hodnota je 8, avšak čím je hodnota ukazatele větší, tím je situace pro podnik lepší. Z tohoto hlediska je tedy situace společnosti v oblasti úrokového krytí naprosto bezproblémová.

3.3.5 Závěr z finanční analýzy

Finanční analýza by měla dát odpověď na otázku, zda je budoucnost společnosti nějakým způsobem ohrožena problémy finančního rázu.

Z výše uvedených zjištění jednotlivých ukazatelů finanční analýzy vyplývá, že společnost Rostěnice, a.s. dosahuje příznivých hodnot a vykazuje ve sledovaném období postupně rostoucí pozici z pohledu hospodaření. S ohledem na minulé výsledky hospodaření si můžeme dovolit konstatovat, že společnost má dobrou pozici na daném trhu a v dané oblasti a vykazuje velmi pevnou a stabilní finanční situaci.

3.4 SWOT analýza

Po provedení potřebných analýz, které jsou základem každého podnikatelského plánu, následuje vytvoření syntézy zjištěných informací. K tomu nám nejlépe poslouží SWOT analýza, která shrnuje dosavadní poznatky o podniku a jeho okolí ke zjištění silných a slabých stránek společnosti a také může odhalit potenciální příležitosti či hrozby.

V následující tabulce č. 9 vidíme shrnutí a jednotlivé faktory jsou dále okomentovány.

Tabulka č. 9: SWOT analýza Rostěnice, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Tradice a velikost podniku• Více předmětů podnikání• Diverzifikace produkce• Bioplynová stanice• Moderní technologie a mechanizace• Rozsah půdního fondu• Schopnost investovat• Stabilní finanční situace• Zkušený management	<ul style="list-style-type: none">• Dosluhující správní budova• Marketingová propagace• Odborná kvalifikace zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Rozšíření technologie• Bioprodukce• Nákup pozemků• Orientace na ekologii• Využití dotací z EU• Rostoucí zájem o českou produkci	<ul style="list-style-type: none">• Nízké výkupní ceny• Rostoucí ceny vstupů• Legislativní omezení• Nerovné podmínky v EU• Zahraniční dovoz• Neúroda a přírodní katastrofy

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.1 Silné stránky

Tradice a velikost podniku – Společnost ve stávající formě působí na trhu již od roku 1996 a za tuto dobu si vybudovala velmi dobrou pověst a získala řadu zkušeností ve všech oblastech živočišné a rostlinné výroby.

Rozsah podnikání a diverzifikovaná zemědělská produkce - Produkce společnosti je diverzifikována do různých činností spojených se zemědělskou výrobou a k nim příbuzným činnostem, jako je například provoz vlastní masny a pekárny. Tím je docíleno určité eliminace případné ztrátovosti některých činností.

Bioplynová stanice – V roce 2012 společnost začala provozovat vlastní bioplynovou stanici. Toto moderní a ekologické zařízení zpracovává širokou škálu materiálu a odpadů organického původu k výrobě bioplynu, který je dále využíván k výrobě elektřiny a tepla. Zařízení produkuje také digestát, který lze použít jako kvalitní hnojivo.

Neustálá modernizace podniku – Každoročně podnik investuje nemalé investiční prostředky do modernizace staveb, mechanizace a strojového parku. Tím zajišťuje zvyšování efektivity práce a dosahuje vyšší výnosnosti jednotlivých plodin.

Rozsah půdního fondu – Rostěnice, a.s. hospodář ve výhodné lokalitě řepařské oblasti přibližně na 9000 hektarech půdy. Nejedná se o žádnou nepříznivou nebo ekologicky omezenou oblast, což lze považovat za určitou konkurenční výhodu.

Schopnost investovat - Další nespornou konkurenční výhodou a silnou stránkou je schopnost dobře investovat, čehož výsledkem je již zmíněná bioplynová stanice, která dokáže efektivně využít zbytky živočišné a rostlinné výroby a přitom společnosti vytvářet zisk prodejem elektrické energie do rozvodné sítě.

Stabilní finanční situace – Podnik ve všech sledovaných letech vykazoval velice příznivé výsledky hospodaření a i provedená finanční analýza prokázala stabilní a pevnou finanční situaci.

Zkušený management – Kvalita managementu je založena na dlouhodobých praktických zkušenostech v oblasti řízení zemědělské společnosti.

3.4.2 Slabé stránky

Slabá marketingová činnost – Společnost nemá vytvořeno žádné marketingové oddělení a veřejné propagaci podniku se příliš nevěnuje. Teprve nedávno byly vytvořeny webové stránky, kde jsou ale jen základní informace o společnosti a podnik se tak připravuje o jednoduchou možnost jak například více zviditelnit produkty vyráběné ve vlastní masně a pekárně. Vzhledem k povaze hlavních činností tvořících zisk toto ale nezpůsobuje společnosti citelné ztráty.

Malá odborná kvalifikace zaměstnanců – Konkrétně v dělnických pozicích, je většina zaměstnanců vyučena bez maturity, což se dá dle charakteru jejich činnosti předpokládat, avšak v důsledku neustále modernizace vybavení a strojového zařízení by mohl vzniknout nedostatek dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, čehož následkem může být předčasné snižování životnosti moderních zařízení.

Správní budova – Hlavní sídlo společnosti je již dlouhá léta ve správní budově v obci Rostěnice. Vedení společnosti a vedoucí jednotlivých úseků, kteří zde mají svoje kanceláře, pracují v podmínkách, které neodpovídají tomu jak je společnost celkově inovativní. Kromě estetického dojmu stárí a opotřebené budovy, se například stará okna a dveře projevují ve zvyšování nákladů na vytápění.

3.4.3 Příležitosti

Společnost se zcela jistě bude dále prioritně zaměřovat na příležitosti k **rozšiřování obhospodařovatelné výměry** nákupem pozemků od propachtovatelů a **inovování potřebné mechanizace**. Důležité je také využít pokud možno co nejvíce příležitostí na **získání dotací** z fondů Evropské unie.

Mezi další příležitostí, na které by se společnost mohla v budoucnosti zaměřit, můžeme zařadit větší **orientaci na ekologii** a využití **rostoucího zájmu o českou a bioprodukci**.

3.4.4 Hrozby

Hlavní hrozbou zemědělského podniku je tradičně možnost **špatné úrody**. Dále by podnik mohli ohrozit **nízké výkupní ceny** společně s **růstem cen vstupů**. Problémy mohou způsobovat také **legislativní omezení** a **zahraniční dovoz**, který může být výsledkem **nerovných podmínek pro zemědělce v EU**.

3.5 Současná situace

Provedením všech potřebných analýz, uvedených v předchozí části práce, jsme dospěli k názoru, že společnost momentálně nemá větší problémy s výrobním programem či finanční situací a proto se aktuálně jeví jako největší problém dosluhující administrativní budova v obci Rostěnice, která je již od dob zemědělského družstva hlavním sídlem společnosti.

Budova je ve špatném stavu a již nevyhovuje jak po stránce reprezentativní, tak i z hledisek technické vybavenosti a sociálních podmínek pro zaměstnance. Nezanedbatelný je také fakt, že nadpodlažní část budovy je dostupná pouze po schodech, tzn. není bezbariérová, což je v dnešní době již nutný požadavek.



Obrázek č. 7: Správní budova společnosti na adrese Rostěnice č. 49 (Zdroj:[14])

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

4.1 Varianty řešení problému a jejich ekonomické porovnání

Vedení společnosti se nabízí dvě varianty řešení problému s dosluhující administrativní budovou. Jednou z možných variant je **rekonstrukce stávající budovy** v obci Rostěnice a druhou možností je **stavba zcela nové administrativní budovy** na pozemcích stávajícího zemědělského družstva na okraji obce Rostěnice.

4.1.1 Rekonstrukce stávající správní budovy

Vzhledem k tomu, že stáří budovy je přibližně 60 let, byla by nutná kompletní rekonstrukce (střecha, komíny, fasáda, omítky, podlahy, nová okna a dveře, atd.) včetně výměny veškerých inženýrských sítí.

Případná rekonstrukce budovy by byla technicky a legislativně omezena tím, že budova je zařazena pod chráněnou kulturní památku. Toto omezení by se negativně projevilo i v nákladech na rekonstrukci, které byly odhadem stavebního technika vyčísleny v následující tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Odhad nákladů na rekonstrukci a provoz stávající správní budovy

Náklady na rekonstrukci	
Vodoinstalace, topení, zdravotnicka	1 260 000 Kč
Kompletní elektroinstalace	1 164 000 Kč
Stavební a související řemesla	5 360 000 Kč
CELKEM	7 782 000 Kč
Roční provozní náklady	
Elektrická energie	127 000 Kč
Zemní plyn na vytápění	193 000 Kč
CELKEM	320 000 Kč

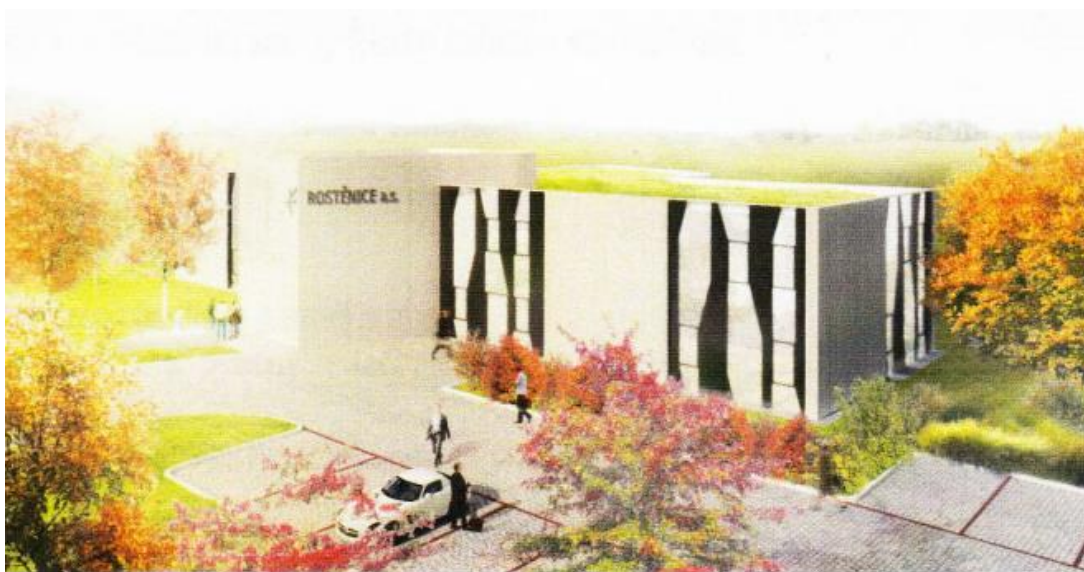
(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Odhadcem stanovená **prodejní cena budovy v současném stavu činí 4 330 000 Kč.**

4.1.2 Stavba nové administrativní budovy

Druhou možností je stavba zcela nové administrativní budovy na pozemcích v majetku společnosti. Budova by se tím po nedávno postavené bioplynové stanici stala další novou součástí zemědělského střediska na okraji obce Rostěnice.

Společnost se o tuto možnost zajímala již v průběhu zpracovávání této diplomové práce, proto již máme k dispozici níže zobrazené grafické zpracování a odhad nákladů na stavbu, uvedený v tabulce č. 11 na další straně.



Obrázek č. 8: Vizualizace projektu nové administrativní budovy (Zdroj: [14])

Dle předběžných plánů by se mělo jednat o **dvoupodlažní budovu**. V přízemí bude kromě vstupní haly s recepcí, kanceláří, sociálních zařízení a technickohospodářské místnosti dále také jídelna pro stravování zaměstnanců a plánovaná **školící místnost**.

Do druhého podlaží bude **výtahem zajištěn bezbariérový přístup**. Kromě dalších kanceláří pro jednotlivé úseky vedení společnosti, zde bude kancelář předsedy představenstva se sekretariátem a zasedací místnost na konání porad. Samozřejmostí jsou sociální zařízení a kuchyňka. Výhodou budou dvě rezervní kanceláře.

Budova by měla splňovat veškeré požadavky na **moderní technické vybavení** pro efektivní práci zaměstnanců ve vedení společnosti a zároveň **reprezentovat podnik před zákazníky v moderním světle**.

Následující tabulka ukazuje předběžný odhad investičních nákladů včetně těch, které vznikají již před samotným zahájením stavby.

Tabulka č. 11: Odhadované náklady na novou administrativní budovu

Položka	Cena celkem
Představební fáze (projekt, povolení, atd.)	660 500 Kč
Zemní práce	863 731 Kč
Základy	880 447 Kč
Svislé konstrukce	1 626 220 Kč
Vodorovné konstrukce	1 523 496 Kč
Úpravy povrchů vnitřní	891 902 Kč
Úpravy povrchů vnější	725 705 Kč
Podlahové konstrukce	617 431 Kč
Venkovní prvky	655 816 Kč
Tepelná izolace	707 748 Kč
Zdravotechnika	1 495 323 Kč
Plynovod	283 755 Kč
Vytápění	979 025 Kč
Konstrukce klempířské	217 718 Kč
Konstrukce truhlářské	1 085 068 Kč
Konstrukce zámečnické	2 763 474 Kč
Podlahy a obklady	1 121 900 Kč
Malby	92 548 Kč
Elektroinstalace	1 383 829 Kč
Vzduchotechnika	1 573 247 Kč
Výtahy	413 100 Kč
Měření a regulace	517 020 Kč
Celkové náklady	21 079 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

4.2 Rozhodnutí o záměru

Varianta rekonstrukce staré správní budovy byla zamítnuta z výše uvedených důvodů náročnosti rekonstrukce a nutnosti vynakládání dalších provozních nákladů v následujících letech.

Společnost se tedy dle předpokladů **rozhodla pro variantu stavby nové administrativní budovy.**

4.2.1 Financování záměru

Celkové investiční náklady varianty stavby nové administrativní budovy byly předběžně odhadnuty na částku **21 079 000 Kč.**

Tato částka bude kompletně hrazena z vlastních zdrojů společnosti a to konkrétně z nerozděleného zisku z minulých let, který je vytvořen každoročním generováním kladného hospodářského výsledku. Výhodou tohoto financování je fakt, že nedojde k zadlužení společnosti a vzniku dalších nákladů za úroky.

4.2.2 Úspory a výnosy

Velkou výhodou varianty umístění budovy do zemědělského areálu společnosti bude **možnost využít k zajištění elektrické energie a vytápění budovy bioplynovou stanicí,** kterou společnost úspěšně provozuje od vybudování v roce 2012. To by znamenalo **roční úsporu v hodnotě 320 000 Kč na provozních nákladech,** které by kvůli nemožnosti propojení staré správní budovy s bioplynovou stanicí, byly nevyhnutelné.

Další plánovanou součástí nové budovy by mělo být **školící středisko,** které má společnost v plánu pronajímat zájemcům na školení či různá obchodní jednání. Pokud budeme uvažovat přibližně 50 pronájmů za rok, při částce 3 500 Kč za pronájem, dostaneme se k **ročnímu výnosu 175 000 Kč za pronajímání školícího střediska.**

Posledním nezanedbatelným výnosem z této varianty bude **částka z prodeje staré správní budovy,** ta byla odhadcem stanovena na částku **4 330 000 Kč.** Díky své poloze ve středu obce Rostěnice a blízko Obecního úřadu, o budovu již předběžně projeví zájem zastupitelé obce, se kterými společnost dlouhodobě úspěšně spolupracuje.

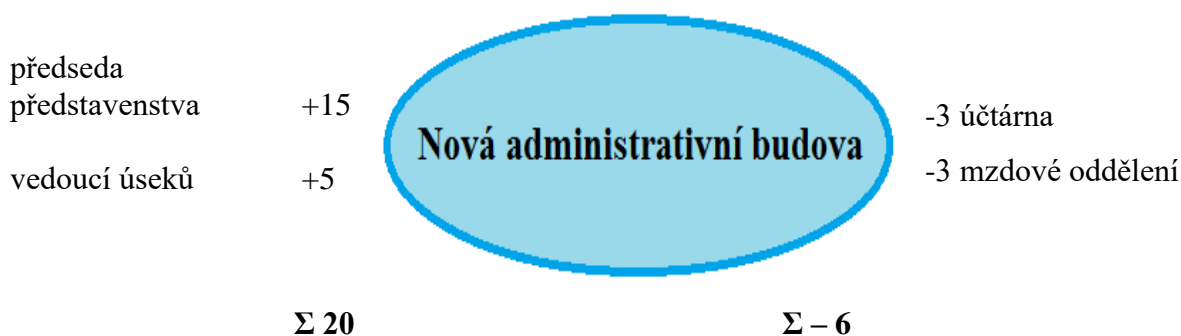
4.3 Řízená změna

Výše uvedená varianta rekonstrukce staré správní budovy v obci Rostěnice byla vyhodnocena jako nepřínosná a proto se společnost rozhodla ke stavbě zcela nové administrativní budovy, která by měla stát v těsné blízkosti zemědělského střediska v Rostěnicích. Budova by měla splňovat veškeré požadavky na moderní technické vybavení pro efektivní práci zaměstnanců ve vedení společnosti a zároveň reprezentovat firmu před zákazníky v moderním světle.

4.3.1 Diagram pole sil

Je to diagram, který zobrazuje síly, které působí na změnu. Na jeho levé straně jsou zobrazeny síly (osoby), které se změnou souhlasí a dle jejich váhy jsou stanoveny plusové body. Hlavní pozitivní silou je v tomto případě předseda představenstva.

Na pravé straně pak můžeme vidět síly působící proti navrhované změně, které označují minusové body. Mezi ně patří především některé zaměstnankyně ekonomického úseku, které již nebudou mít v nové budově každá vlastní místnost, ale budou společně v kanceláři ekonomického úseku.



Dle diagramu můžeme jasně vidět, že pozitivní síla na změnu má jasnou převahu a to hlavně z důvodu rozhodnutí předsedy představenstva, který má ve společnosti nadpoloviční většinu akcií a proto také rozhodující slovo.

4.3.2 Identifikace agenty změny

Realizaci celého procesu přípravy stavby bude mít na starost projektový tým ustanovený předsedou představenstva. Tým bude tvořen vedoucími na úsecích investiční výstavby, energetiky a životního prostředí. Rozdělení úkolů jednotlivým úsekům a hlavní rozhodovací slovo v projektu přípravy a realizace stavby administrativní budovy bude mít předseda představenstva.

4.3.3 Sponzor změny

Jak již bylo znázorněno v diagramu pole sil, hlavním sponzorem změny je předseda představenstva, který změnu sám navrhl a prosadil na valné hromadě, proto ji bude podporovat svým rozhodováním i zajištěním finančních prostředků z rezerv společnosti vytvořených dlouhodobým generováním kladného hospodářského výsledku.

4.3.4 Identifikace intervenčních oblastí

Hlavní intervenční oblastí je celé vedení firmy sídlící v nynější staré správní budově, protože po zhotovení nové budovy nastane jejich přesun a to může mít krátkodobý vliv na práci některých zaměstnanců. Dále budou přímo zapojeny úseky, které budou mít na starost samotné plánování a zajištění stavby, včetně veškerých legislativních a technických požadavků. Jedná se především o úsek technický, který obsahuje investiční výstavbu, energetiku, životní prostředí a bezpečnost práce. Projekt stavby a samotná realizace se také samozřejmě dotkne ekonomického úseku, který musí zajistit, aby vše sedělo po stránce účetních záležitostí.

4.3.5 Harmonogram

Představební fáze projektu, čítající vytvoření projektové dokumentace, výběrová řízení, uzavření smluv a všechny ostatní nutné záležitosti bude trvat přibližně 5 měsíců. Předání staveniště a následné zahájení stavby by mělo proběhnout na začátku měsíce září tohoto roku.

Samotná doba realizace stavby byla dle předběžných návrhů potenciálních dodavatelů odhadnuta na 8 měsíců a hotová administrativní budova by měla být předána do užívání v květnu roku 2017. Pokud bude budova úspěšně zkolaudována, proběhne nastěhování a zaměstnanci ve vedení společnosti ji začnou využívat na začátku června 2017.

Tabulka č. 12: Harmonogram projektu

Fáze	Etapu projektu	Odhad doby trvání	Předpokládaný začátek	Předpokládaný konec
1.	Výběr lokality	2 dny	4. 4. 2016	5. 4. 2016
2.	Kontrola na katastru	1 den	6. 4. 2016	6. 4. 2016
3.	Výběrové řízení na projekt	5 dní	7. 4. 2016	11. 4. 2016
4.	Uzavření smlouvy o projektu	1 den	12. 4. 2016	12. 4. 2016
5.	Vypracování projektu	60 dní	13. 4. 2016	11. 6. 2016
6.	Zajišťování stanovisek k žádosti o územní rozhodnutí	21 dní	12. 6. 2016	2. 7. 2016
7.	Vydání územního rozhodnutí	21 dní	3. 7. 2016	23. 7. 2016
8.	Zajišťování stanovisek k žádosti o stavební povolení	14 dní	24. 7. 2016	6. 8. 2016
9.	Vydání stavebního povolení	21 dní	7. 8. 2016	28. 8. 2016
10.	Výběr generálního dodavatele	7 dní	29. 8. 2016	4. 9. 2016
11.	Uzavření smlouvy o díle	1 den	5. 9. 2016	5. 9. 2016
12.	Předání staveniště	1 den	6. 9. 2016	6. 9. 2016
13.	Termín výstavby	240 dní	7. 9. 2016	4. 5. 2017
14.	Předání hotové stavby	1 den	5. 5. 2017	5. 5. 2017
15.	Kolaudace	21 dní	6. 5. 2017	26. 5. 2017
16.	Nastěhování	14 dní	27. 5. 2017	9. 6. 2017

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

4.3.6 Analýza rizik

Před provedením plánované změny je také nutno odhalit její rizika. To zajistíme vytvořením tabulky s analýzou nejzávažnějších rizik, které mohou projekt ohrozit a stanovením protiopatření, která pokud možno co nejvíce minimalizují pravděpodobnost či dopad uvedených rizik.

Pro posouzení jednotlivých rizik použijeme jednoduchou bodovou kvantitativní metodu. Pro hodnocení jsme si zvolili škálu 1 – 10 u pravděpodobnosti i dopadu rizika.

Tabulka č. 14: Pravděpodobnost výskytu rizika

1 - 2	Velmi nízká
3 - 4	Nízká
5 - 6	Střední
7 - 8	Vysoká
9 - 10	Velmi vysoká

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 13: Dopad rizika na projekt

1 - 2	Velmi nízký
3 - 4	Nízký
5 - 6	Střední
7 - 8	Vysoký
9 - 10	Velmi vysoký

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po bodovém ohodnocení rizik a vynásobení pravděpodobností s dopady jednotlivých rizik pomocí vztahu $P \times D = H$, získáme hodnotu každého rizika, přičemž opět platí, že čím vyšší je hodnota rizika, tím závažnější je riziko pro náš projekt.

Tabulka č. 15: Vyhodnocení hodnot rizik

0 - 33	Přijatelné
34 - 66	Nežádoucí
67 - 100	Nepřijatelné

(Zdroj: vlastní zpracování)

Proto následně navrhujeme protiopatření, která pomohou minimalizovat pravděpodobnost a dopad rizika, což povede ke snížení celkové hodnoty rizika. Tyto opatření většinou přináší další náklady do projektu a v naší analýze si je vyjádříme škálou dle jejich časové a finanční náročnosti

Tabulka č. 16: Náklady na protiopatření

Nízké	< 1000 Kč
Střední	1000 - 10 000 Kč
Vysoké	10 000 – 20 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

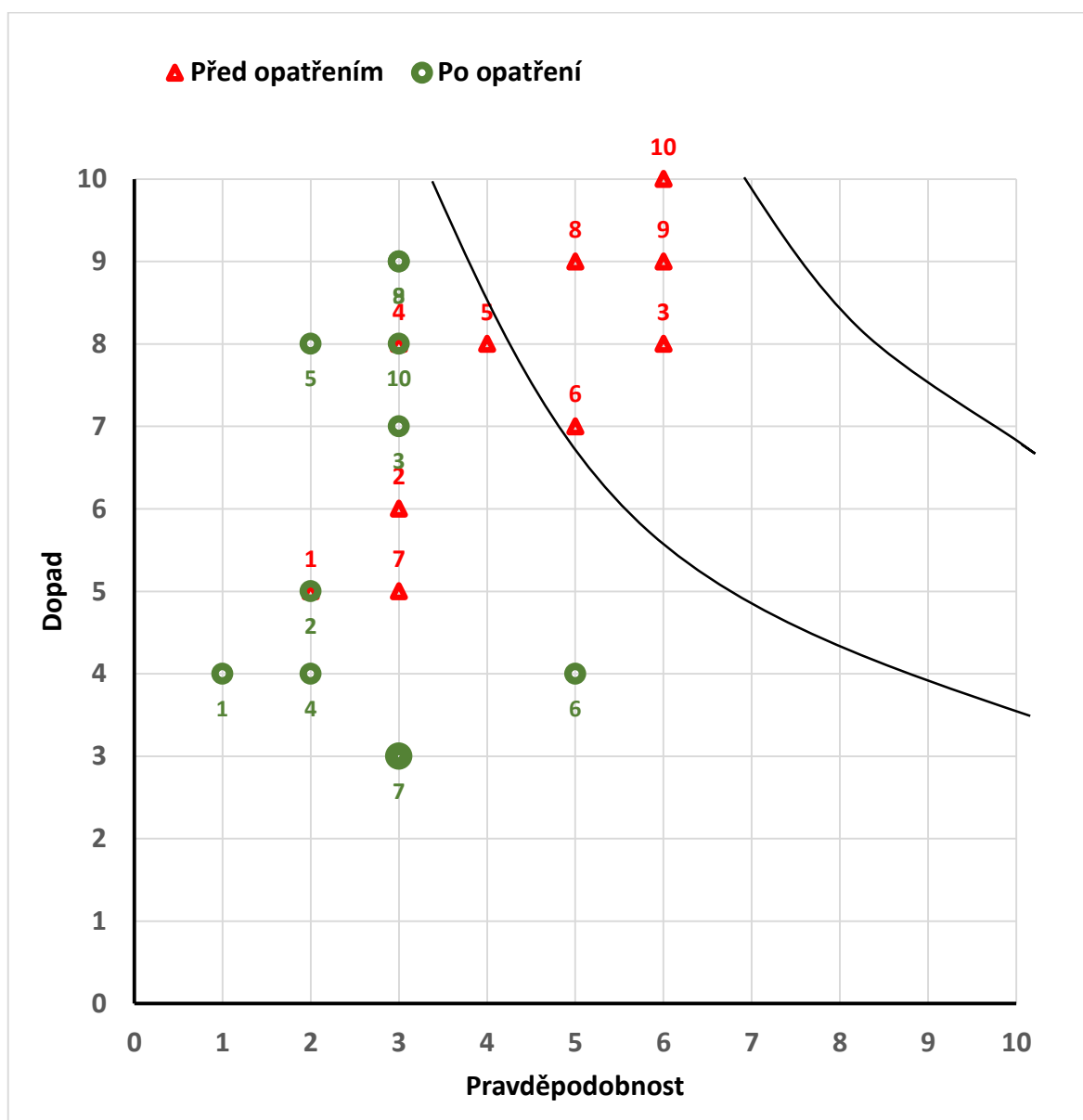
Tabulka č. 17: Analýza rizik včetně protiopatření

č.	Riziko (hrozba-scénář)	P	D	H	Protiopatření	P'	D'	H'	Náklady
1	Nedostatek finančních prostředků - <i>zpoždění zahájení projektu</i>	2	5	10	Důkladné projednání financování a zpracování studie proveditelnosti	1	4	4	Střední
2	Nesoulad s územním plánem - <i>zpoždění zahájení projektu</i>	3	6	18	Promyšlený výběr lokality a dostatečná kontrola majetkoprávních vztahů	2	5	10	Nízké
3	Výběr špatného projektanta - <i>nekvalitní provedení projektu</i>	6	8	48	Dobře připravené výběrové řízení, které zaručí výběr kvalitního dodavatele	3	7	21	Vysoké
4	Nedodržení termínu na vypracování projektové dokumentace - <i>zpoždění projektu</i>	3	8	24	Kvalitní smlouva s dodavatelem se sankcemi za nedodržení termínu	2	4	8	Nízké
5	Nedostatky v projektové dokumentaci - <i>zpoždění projektu, dodatečné náklady</i>	4	8	32	Lepší příprava podkladů a zadání projektu	2	8	16	Střední
6	Zvýšení nákladů během realizace projektu - <i>dodatečné náklady</i>	5	7	35	Vyhotovení reálného rozpočtu projektu a ošetření ve Smlouvě o projektu	5	4	20	Střední
7	Zvýšení cen vstupů a inflace - <i>dodatečné náklady</i>	3	5	15	Důkladná analýza investiční náročnosti projektu	3	3	9	Střední
8	Opoždění vydání územního rozhodnutí - <i>zpoždění projektu</i>	5	9	45	Včasné zajištění kladných stanovisek od orgánů státní správy atd.	3	9	27	Střední
9	Opoždění vydání stavebního povolení - <i>zpoždění projektu</i>	6	9	54	Včasné zajištění kladných stanovisek od orgánů státní správy atd.	3	9	27	Střední
10	Výběr nekvalitního dodavatele - <i>pozdní zahájení stavby, nekvalitní provedení</i>	6	10	60	Kvalitně provedené výběrové řízení a podrobně připravená Smlouva o dílo	3	8	24	Vysoké

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.7 Mapa rizik

Hodnotu rizik jsme si v analýze rozdělili na 3 kategorie a toto rozdělení nyní můžeme vidět na mapě rizik, kterou nám křivky rozdělují na 3 části. V pravé horní části je oblast nepřijatelných rizik, které se v našem projektu nevyskytovaly. Ve střední části jsou rizika nežádoucí, která se nám následně po zavedení protiopatření přesunula do spodní oblasti, kde máme rizika přijatelná pro náš projekt.

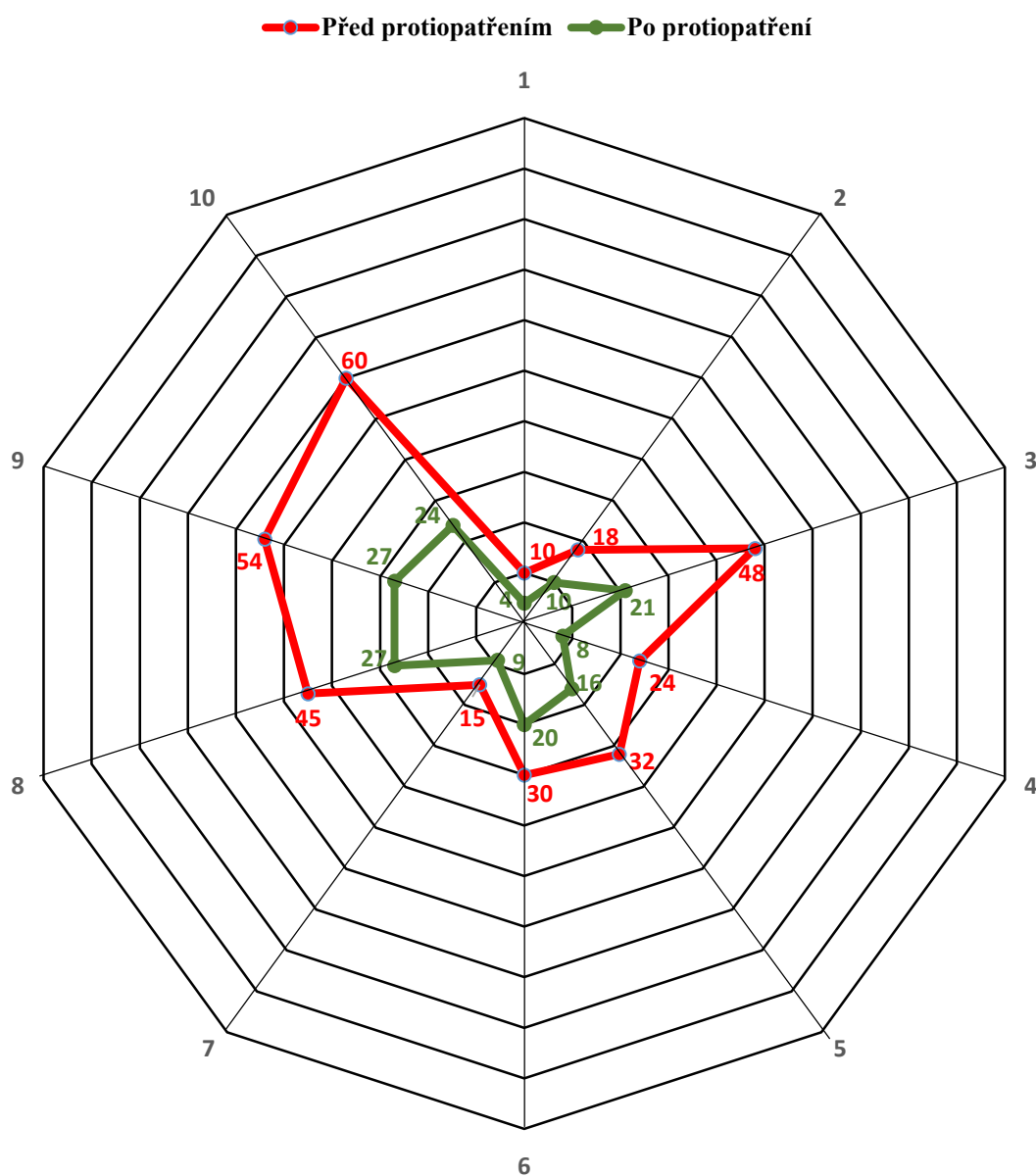


Graf č. 2: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.8 Pavučinový graf

Pomocí pavučinového grafu můžeme pohledně znázornit stav rizik před a po použití výše uvedených protiopatření.

Z našeho grafu můžeme vidět, že navržená protiopatření značně snížila hodnotu rizik projektu.



Graf č. 3: Pavučinový graf (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.9 Závěr z analýzy rizik

Většina z uvedených rizik nemá příliš vysokou pravděpodobnost, některá rizika by však mohla mít velký dopad na kvalitu projektu či jeho celkovou dobu trvání.

Proto je potřeba se zaměřit na důsledné dodržení navržených protiopatření, která většinou spočívají v kvalitní přípravě potřebných úkolů a dokumentů zodpovědnými zaměstnanci a to i za cenu vynaložení dalších nákladů, jež jsou však zanedbatelné v porovnání s celkovou hodnotou investice.

Dále jsou v projektu také rizika, které závisí na práci státních orgánů a institucí a mohli by způsobit pozdržení některých činností. Taková rizika společnost nemůže ovlivnit.

4.4 Podmínky realizace

Vzhledem k tomu, že se **nejedná o záměr za účelem zisku**, je hlavní podmínkou k jeho uskutečnění stabilní finanční situace společnosti a dostatek finančních prostředků, tak aby nedošlo k omezení hlavních předmětů podnikání společností, které generují většinu zisku. Tato podmínka je splněna a byla prokázána finanční analýzou společnosti, která **produkuje dostatečný zisk k tomu, aby si stavbu nové administrativní budovy mohla dovolit**. O tom dále svědčí i fakt, že částka 21 milionů, nutná k realizování investice, tvoří pouze 16% procent z hospodářského výsledku za rok 2015.

Další nutnou podmínkou pro realizaci je pozemek, na kterém bude budova postavena. Jako vhodné umístění byla vybrána plocha přímo sousedící s hlavním zemědělským areálem společnosti, ve kterém společnost mimo jiné zemědělské aktivity již od roku 2012 úspěšně provozuje bioplynovou stanici. Tato plocha, jejíž přesné umístění je zobrazeno v příloze číslo 1, je ve vlastnictví společnosti a proto i tuto podmínku můžeme považovat za splněnou.

Mezi další splněné podmínky realizace s nezanedbatelnou důležitostí, můžeme zařadit podporu celého vedení společnosti, úspěšné prosazení projektu představenstvem na valné hromadě a také eliminaci potenciálních rizik projektu pomocí navržených protiopatření.

4.5 Přínosy podnikatelského záměru

Hlavním přínosem tohoto záměru bude vyřešení problému s dosluhující administrativní budovou. Stavbou nové budovy získá společnost Rostěnice, a.s. hodnotný dlouhodobý majetek a **dojde ke značnému zlepšení ergonomických, technických a sociálních podmínek pro zaměstnance ve vedení společnosti.** Zlepšení těchto podmínek by kromě většího komfortu pro zaměstnance mělo vést k jejich efektivnější a kvalitnější práci, což by se mělo projevit ve zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V neposlední řadě, **nová budova bude společnost před okolím a zákazníky reprezentovat tak, jaká díky moderním postupům a technologiím opravdu je – moderní a inovativní.**

Jako další přínosy můžeme zmínit úspory, které společnost uskutečněním tohoto podnikatelského záměru získá. Nemalých **úspor v řádu stovek tisíc ročně na provozních nákladech oproti současné správní budově bude dosaženo napojením objektu na bioplynovou stanici,** kterou společnost již několik let od vybudování úspěšně provozuje. Toto moderní a ekologické zařízení bude kompletně zajišťovat dodávku elektřiny pro budovu a odpadní teplo z biologického procesu výroby elektřiny bude využito k ohřevu vody a vytápění nové administrativní budovy, tak jako tomu již je u okolních objektů v zemědělském areálu.

Za přínos můžeme považovat také školící středisko, které bude součástí nového objektu. Kromě vlastního využití ke školení a neustálému zlepšování zaměstnanců ho bude společnost poskytovat k pronájmu jiným zájemcům z řad firem a tím dosahovat drobného zisku a také možnosti získávat nové obchodní partnery a navazovat další spolupráci, čímž může docházet k dalšímu rozvoji podnikatelských aktivit.

Závěrečným přínosem je, že po dokončení přesunu vedoucích zaměstnanců do nové administrativní budovy, získá společnost prodejem současné správní budovy v obci Rostěnice část investovaných finančních prostředků zpět a stará budova bude dále využívána obcí Rostěnice, což může být přínosem pro ostatní obyvatele.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracování podnikatelského záměru, který řeší aktuální problém dosluhující administrativní budovy a navrhuje projekt stavby nové budovy jakožto nového sídla vedení společnosti Rostěnice, a.s. Pro dosažení tohoto cíle bylo nezbytné prostudovat teoretické zdroje, na jejich základě provést potřebné analýzy, získané informace shromáždit a za pomoci SWOT analýzy vyhodnotit, zda je tento současný problém nutné řešit.

Tento záměr vychází z představ vedení podniku a je podpořen výsledky interní a externí analýzy společnosti, která pomohla odhalit nedostatek v podobě dosluhující správní budovy. Společnost jinak vykazuje dobré finanční zdraví a stabilitu, což bylo potvrzeno provedením finanční analýzy.

Podnikatelský záměr bude dle odhadovaného časového harmonogramu realizován v termínu od dubna 2016 do června 2017. Doba trvání celého projektu je tedy 15 měsíců od počátku představební fáze až po kolaudaci stavby a samotné nastěhování zaměstnanců. Je však nutné počítat s jistými rezervami, vyskytující se v průběhu výstavby. Z těchto důvodů bylo nutné v diplomové práci provést analýzu rizik, včetně jejich bodového hodnocení a navrhnout protiopatření, která povedou ke snížení hodnoty těchto rizik. Stav rizik před a po protiopatřeních byl znázorněn pomocí mapy rizik a pavučinového grafu.

Celková investice na stavbu nové administrativní budovy je odhadována zaokrouhleně na 21 milionů korun. Společnost disponuje dostatečnými prostředky na financování investice z vlastních zdrojů, a proto bude tato částka uhrazena z nerozděleného zisku, který je výsledkem kladného hospodaření podniku v minulých letech.

Finanční návratnost investice nebyla s ohledem na nevýdělečný charakter záměru detailně zjišťována, avšak s přihlédnutím na budoucí dosažené úspory, drobné zisky a návrat části investice příjmem z prodeje dosavadní správní budovy, by doba návratnosti měla být více než 15 let. To však v tomhle případě není pro společnost příliš důležité.

Přesunutím vedení společnosti do těchto nových prostor dojde ke značnému snížení provozních nákladů. Konkrétně se jedná o náklady na elektrickou energii, ohřev vody a vytápění hlavního sídla společnosti. Všechny tyto činnosti si podnik bude zajišťovat za vlastní minimální náklady s využitím bioplynové stanice, kterou již několik let od vybudování úspěšně provozuje. Součástí nové administrativní budovy bude také školící středisko, které plánuje společnost pronajímat a tím dosahovat drobných výnosů a zlepšování vztahů s novými i stálými obchodními partnery.

Na základě výsledků získaných zpracováním podnikatelského záměru může vedení společnosti tuto diplomovou práci použít při realizaci projektu. Tento podnikatelský plán je vypracován na reálných základech a jeho uskutečnění povede ke zlepšení podmínek pro zaměstnance ve vedení společnosti a lepší reprezentaci podniku, což se projeví v celkovém zvýšení hodnoty a konkurenceschopnosti podniku.

Diplomovou práci považuji za přínosnou jak pro společnost Rostěnice, a.s., tak i pro moji osobu, protože toto vypracování vedlo ke sjednocení teoretických poznatků, se kterými jsme se mohli setkat v průběhu studia a jejich praktické aplikaci na projektu. Při tvorbě diplomové práce jsem měl možnost navštívit zemědělskou společnost v Rostěnicích a získané vědomosti jsou pro mě velkým obohacením.

Seznam použitých zdrojů

- [1] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [2] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [3] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2007. 152s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [4] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [6] PODNIKÁTOR.CZ. *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. 2012 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [7] MALLYA, Thaddeus, Kevin Lane KELLER a Jiří PETERKA. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [8] KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Jiří PETERKA. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] SUN MARKETING, S.R.O. *SWOT analýza* [online]. Praha [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- [10] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
- [11] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 465 s. ISBN 80-869-2901-9.
- [12] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1999, 456 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9228-4
- [13] STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0312-8
- [14] Výroční zprávy a další vnitropodnikové materiály společnosti Rostěnice, a.s.
- [15] Mapy.cz [online]. Mapy.cz, [cit. 2016-05-15]. Dostupné online.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Faktory PESTE analýzy	16
Obrázek č. 2: Porterův model 5 sil	19
Obrázek č. 3: Model McKinsey 7S	20
Obrázek č. 4: Matice SWOT	21
Obrázek č. 5: Lewinův model	26
Obrázek č. 6: Logo Rostěnice, a. s.	34
Obrázek č. 7: Správní budova společnosti na adrese Rostěnice č. 49	51
Obrázek č. 8: Vizualizace projektu nové administrativní budovy	53

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě	29
Tabulka č. 2: Analýza 7S Rostěnice, a. s.	42
Tabulka č. 3: Vybrané údaje z rozvahy za sledované období (v tis. Kč)	43
Tabulka č. 4: Vybrané údaje z výkazu zisků a ztrát za sledované období (v tis. Kč) ...	44
Tabulka č. 5: Analýza rentability	44
Tabulka č. 6: Analýza likvidity	45
Tabulka č. 7: Analýza aktivity	46
Tabulka č. 8: Analýza zadluženosti.....	47
Tabulka č. 9: SWOT analýza Rostěnice, a. s.	48
Tabulka č. 10: Odhad nákladů na rekonstrukci a provoz stávající správní budovy.....	52
Tabulka č. 11: Odhadované náklady na novou administrativní budovu	54
Tabulka č. 12: Harmonogram projektu	58
Tabulka č. 13: Dopad rizika na projekt	59
Tabulka č. 14: Pravděpodobnost výskytu rizika	59
Tabulka č. 15: Vyhodnocení hodnot rizik	59
Tabulka č. 16: Náklady na protipatření	59
Tabulka č. 17: Analýza rizik včetně protipatření	60

Seznam grafů

Graf č. 1: Organizační struktura Rostěnice, a. s.	36
Graf č. 2: Mapa rizik.....	61
Graf č. 3: Pavučinový graf.....	62

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pozemek a areál společnosti, kde bude záměr realizován	I
Příloha č. 2: Účetní rozvaha Rostěnice, a.s. v období 2012-2015.....	II
Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát Rostěnice, a.s. v období 2012-2015	VI

Přílohy

Příloha č. 1: Pozemek a areál společnosti, kde bude záměr realizován (Zdroj: [15])



Příloha č. 2: Účetní rozvaha Rostěnice, a.s. v období 2012-2015

ROZVAHA v plném rozsahu (v tis. Kč)					
AKTIVA	Číslo řádku	Období			
		2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	1 093 877	1 217 172	1 299 440	1 403 156
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	793 257	878 216	919 728	981 061
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	48	28	8	-
Zřizovací výdaje	005				
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
Software	007	48	28	8	
Ocenitelná práva	008				
Goodwill	009				
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	744 010	828 439	864 543	911 284
Pozemky	014	277 633	338 617	386 110	423 262
Stavby	015	248 276	244 586	235 837	228 183
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	217 986	226 327	239 106	249 810
Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	71	18 132	302	9 064
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	44	777	3 188	965
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	49 199	49 749	55 177	69 777
Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	49 099	49 649	55 077	69 677
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	100	100	100	100
Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

AKTIVA	Číslo řádku	Období			
		2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	299 601	337 121	377 243	418 112
Zásoby (ř. 33 až 38)	032	158 163	168 090	180 775	236 671
Materiál	033	9 662	8 720	11 179	11 813
Nedokončená výroba a polotovary	034	39 322	36 833	41 090	53 460
Výrobky	035	100 169	117 221	124 275	170 421
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	3 524	4 156	2 954	882
Zboží	037	5 486	1 160	1 277	95
Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	1 402	1 242	1 041	876
Pohledávky z obchodních vztahů	040	1 402	1 242	1 041	876
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
Pohledávky - podstatný vliv	042				
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
Dohadné účty aktivní	045				
Jiné pohledávky	046				
Odložená daňová pohledávka	047				
Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	77 564	78 798	73 522	79 997
Pohledávky z obchodních vztahů	049	32 877	34 245	31 794	36 920
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
Pohledávky - podstatný vliv	051				
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
Stát - daňové pohledávky	054	2 641	5 586	484	154
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	879	1 670	1 652	1 305
Dohadné účty aktivní	056	23 555	1 687	2 393	19 050
Jiné pohledávky	057	17 612	35 610	37 199	22 568
Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	62 472	88 991	121 905	100 568
Peníze	059	897	965	877	613
Účty v bankách	060	57 193	83 623	116 612	95 530
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	4 382	4 403	4 416	4 425
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1 019	1 835	2 469	3 983
Náklady příštích období	064	782	1 007	913	1 355
Komplexní náklady příštích období	065				
Příjmy příštích období	066	237	828	1 556	2 628

PASIVA	Číslo řádku	Období			
		2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	1 093 877	1 416 541	1 299 440	1 403 156
Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	892 371	1 155 541	1 081 350	1 205 143
Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	151 934	283 963	133 007	159 997
Základní kapitál	070	176 156	176 156	176 156	159 997
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-24 222	-25 200	-43 149	
Změny základního kapitálu	072				
Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	21 140	48 319	26 629	32 981
Emisní ážio	074				
Ostatní kapitálové fondy	075	366	366	704	704
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	20 774	21 324	25 925	32 277
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077				
Rozdíly z přeměn společností	078				
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	84 658	85 869	103 677	60 318
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	59 462	59 461	59 462	59 462
Statutární a ostatní fondy	081	25 196	26 408	44 215	856
Výsledek hospodaření minulých (ř. 83 + 84)	082	547 923	629 960	709 840	824 472
Nerozdělený zisk minulých let	083	547 923	629 960	709 840	824 472
Neuhrazená ztráta minulých let	084				
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	86 716	107 430	108 197	127 375
Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	200 734	258 648	216 356	196 304
Rezervy (ř. 88 až 91)	087	-	-	-	-
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088				
Rezerva na důchody a podobné závazky	089				
Rezerva na daň z příjmů	090				
Ostatní rezervy	091				
Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	34 856	76 606	39 733	43 117
Závazky z obchodních vztahů	093				
Závazky - ovládající a řídicí osoba	094				
Závazky - podstatný vliv	095				
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096				
Dlouhodobé přijaté zálohy	097				
Vydané dluhopisy	098				
Dlouhodobé směnky k úhradě	099				
Dohadné účty pasivní	100				
Jiné závazky	101				
Odložený daňový závazek	102	34 856	36 873	39 733	43 117

PASIVA	Číslo řádku	Období			
		2012	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	28 633	44 009	17 780	16 105
Závazky z obchodních vztahů	104	17 109	38 067	10 000	8 121
Závazky - ovládající a řídicí osoba	105				
Závazky - podstatný vliv	106				
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107				
Závazky k zaměstnancům	108	2 385	2 562	2 829	2 145
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 305	1 383	1 566	1 187
Stát - daňové závazky a dotace	110	1 144	1 158	2 381	3 379
Krátkodobé přijaté zálohy	111	5 741	61	61	55
Vydané dluhopisy	112				
Dohadné účty pasivní	113	495	401	364	660
Jiné závazky	114	454	377	579	558
Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	137 245	138 033	158 843	137 082
Bankovní úvěry dlouhodobé	116	126 045	107 236	117 393	90 331
Krátkodobé bankovní úvěry	117	11 200	30 797	41 450	46 751
Krátkodobé finanční výpomoci	118				
Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	772	2 352	1 734	1 709
Výdaje příštích období	120	657	2 201	1 580	1 319
Výnosy příštích období	121	115	151	154	390

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát Rostěnice, a.s. v období 2012-2015

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	Číslo řádku	Období			
		2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	01	34 159	69 988	27 160	22 067
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	30 729	64 563	24 586	19 937
Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	3 430	5 425	2 574	2 130
Výkony (ř. 05 až 07)	04	413 270	428 384	410 949	448 979
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	414 375	388 973	378 918	375 666
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 24 106	15 506	10 395	56 784
Aktivace	07	23 001	23 905	21 636	16 529
Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	274 312	282 159	269 527	267 301
Spotřeba materiálu a energie	09	224 730	229 605	215 384	213 510
Služby	10	49 582	52 554	54 143	53 791
Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	142 388	151 650	143 996	183 808
Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	51 495	52 602	52 827	51 736
Mzdové náklady	13	37 950	38 713	38 408	37 714
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	300	299	789	584
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13 199	13 539	13 579	13 388
Sociální náklady	16	46	51	51	50
Daně a poplatky	17	5 752	5 702	5 628	6 423
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	42 452	49 045	57 769	53 058
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	15 326	13 893	12 446	16 185
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 300	5 575	4 017	9 367
Tržby z prodeje materiálu	21	11 026	8 318	8 429	6 818
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	11 344	9 308	9 494	10 529
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 356	1 817	1 376	4 398
Prodaný materiál	24	8 988	7 491	8 118	6 131
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 1 721	1 062	-1 959	- 1 365
Ostatní provozní výnosy	26	66 502	142 346	191 041	173 512
Ostatní provozní náklady	27	7 850	53 727	85 924	91 828
Převod provozních výnosů	28				
Převod provozních nákladů	29				
Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	107 044	136 443	137 800	161 296

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	Číslo řádku	Období			
		2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31				24 436
Prodané cenné papíry a podíly	32				24 436
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	-	-	-	-
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34				
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35				
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37				
Náklady z finančního majetku	38				
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39				
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40				
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41				
Výnosové úroky	42	2 220	2 284	2 379	1 675
Nákladové úroky	43	3 379	5 504	5 737	5 261
Ostatní finanční výnosy	44	2 348	519	161	116
Ostatní finanční náklady	45	1 175	856	642	368
Převod finančních výnosů	46				
Převod finančních nákladů	47				
Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	14	- 3 557	- 3 839	- 3 838
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	20 342	25 456	25 764	30 083
- splatná	50	18 514	23 439	22 904	26 699
- odložená	51	1 828	2 017	2 860	3 384
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	86 716	107 430	108 197	127 375
Mimořádné výnosy	53				
Mimořádné náklady	54				
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	-	-	-	-
- splatná	56				
- odložená	57				
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	-	-	-	-
Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59				
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	86 716	107 430	108 197	127 375
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	107 058	132 886	133 961	157 458

(Zdroj: vlastní zpracování dle [14])